كيف تنجز جميع المهام

فن الإنتاجية دون ضغوط



أفضل المؤلفين مبيعاً
على مستوى البلاد

ديفيد آلان

مؤلف كتاب Ready for Anything

«دليل الإنتاجية الشخصي» - فاست كومباني

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

المحتويات

	مرحباً بك فى هذا الكتاب	٩
الجزء ١ : فن إنجاز الأشياء		١٥
الفصل ١	تطبيق جديد لواقع جديد	١٧
الفصل ٢	كيفية التحكم فى حياتك : خمس مراحل للتحكم فى انسيابية العمل	٤٢
الفصل ٣	الإبداع فى إنجاز المشروعات : المراحل الخمس لتخطيط المشروعات	٧٨
الجزء ٢ : العمل بكفاءة ودون ضغوط		١١١
الفصل ٤	نقطة البدء : تحديد الزمان والمكان والأدوات	١١٣
الفصل ٥	التجميع : التقط كل " أشيائك "	١٣٧
الفصل ٦	المعالجة : إفراغ المدخلات	١٥٦

الفصل ٧ التنظيم : وضع التقسيم الصحيح ١٧٩
الفصل ٨ المراجعة : الحفاظ على كفاءة نظامك ٢٣١
الفصل ٩ الفعــل : اتخــاذ أفــضل القــرارات المرتبطة بالأفعال ٢٤٢
الفصل ١٠ إحكام السيطرة على المشروعات ٢٦٥

الجزء ٢ : قوة المبادئ الأساسية ٢٧٩

الفصل ١١ قوة عادة التجميع ٢٨١
الفصل ١٢ قوة قرار اتخاذ الفعل التالى ٢٩٤
الفصل ١٣ قوة التركيز على النتائج ٣٠٩
الخاتمة ٣١٧

مرحباً بك فى هذا الكتاب

مرحباً بك فى هذا المنجم الرائع من الأفكار والاستراتيجيات التى تمكنك من الحصول على المزيد من الطاقة والاسترخاء والإنجاز بأقل قدر من الجهد. إن كنت مثلى، فلابد أنك تحب إنجاز الأشياء، بل وإنجازها بشكل جيد، ولكنك مع ذلك تريد، فى الوقت نفسه، أن تتمتع بالحياة بطرق قد تبدو مستحيلة إذا ما وضعنا فى الاعتبار أنك تبذل جهداً مضنياً فى عملك. هذا لا يعنى أن عليك أن تختار فيما بين إنجاز العمل، والتمتع بالحياة. فمن الممكن أن تعمل بفاعلية وتستمتع فى ذات الوقت بعملك اليومى المعتاد.

إن فن إراحة العقل والقدرة على تخليصه من كل المخاوف والتوترات هو على الأرجح أحد أسرار العظماء.

ـ كابتن " جيه. إيه. هاتفيلد "

أعتقد أن الكفاءة فى إنجاز العمل شئ جيد. ربما يكون عملك مهماً ونافعاً، وربما لا يكون كذلك، ولكن عليك أن تنجزه على أية حال. فى الحالة الأولى أنت تريد أن تحقق أعلى عائد على استثمارك للوقت والطاقة. أما فى الحالة الثانية فأنت تريد أن تنتقل إلى أشياء أخرى بأسرع ما يمكن بعد أن تكون قد أنجزت كل العمل المطلوب منك.

وأيًا كان ما تفعله، فأنت بالتأكيد تود أن تكون أكثر ثقة فى أن ما تفعله فى اللحظة الراهنة هو الشئ المناسب الذى ينبغى عليك فعله حقاً. سواء كان ذلك الفعل هو اجتماعك بزملاء العمل بعد ساعات العمل، أو التحديق فى ابنك النائم فى مهده فى منتصف الليل، أو الرد على البريد الإلكترونى الخاص بك، أو قضاء بعض الدقائق غير الرسمية مع العميل الجديد بعد موعد اللقاء،

فإنك بحاجة للتأكد من أنك لا تضيع وقتك هكذا ، وأن هذا الفعل هو ما يجب عمله الآن .

إن تعليمك كيفية أداء مهامك بكل ثقة واسترخاء هو هدفى الأساسى من تأليف هذا الكتاب .

لقد بحثت طويلاً - كما يمكن أن تكون قد فعلت أنت - عن إجابات لأسئلة عما **يجب** عمله **ووقت** عمله **وكيفية** عمله . وبعد عشرين عاماً وأكثر من البحث والتنقيب وتطبيق طرق جديدة لرفع الإنتاجية والكفاءة على المستوى الشخصى والتنظيمى ، فضلاً عن سنوات من الدراسة المستفيضة فى مجال التنمية الذاتية ، أستطيع أن أؤكد أنه ليس هناك حل واحد شاف لذلك الأمر . ليس هناك برنامج كمبيوتر أو ندوة أو خطة أو قرار شخصى يمكن أن يقلل من حجم العمل المفروض عليك أو يقوم باتخاذ القرارات نيابة عنك بينما تمضى أنت فى حياتك اليومية . بل الأكثر من ذلك هو أنك عندما تتعلم كيف تنمى إنتاجيتك وقدرتك على اتخاذ القرار ، سوف ترتقى إلى المستوى التالى متحملاً المزيد من المسئوليات ومحققاً الكثير من الأهداف المبدعة التى سوف تفرض تحدياً حقيقياً على حياتك كلها مما سيمكنك من الحصول على ما تريد بأسهل الطرق .

ولكن حتى مع عدم وجود وسيلة بسيطة لرفع مستوى كفاءتك وإنتاجيتك ، فإن هناك أشياء يمكننا أن نقوم بها لكى نُيسِّر لك هذا الأمر . وكلما اكتسبت المزيد من النضج ، يوماً بعد يوم ، وعاماً بعد عاما ، توصلت إلى أن هناك أشياء أكثر عمقاً ومعنى ومغزى يجب التركيز عليها وتنفيذها . كما أننى توصلت إلى خطوات بسيطة يمكننا جميعاً أن نتعلمها لكى نستخدمها ، والتى من شأنها تحسين قدرتنا بدرجة هائلة على التعامل على نحو بناء وفعال مع الحقائق التى تفرضها علينا الحياة .

وسوف أطرح بين طيات هذا الكتاب خلاصة ما توصلت إليه لأكثر من عقدين من الاكتشافات بشأن الإنتاجية الشخصية . إن هذا الكتاب دليل تنمية يزيد من إنتاجيتك إلى أقصى حد مع تقليل الجهد إلى أقصى حد أيضاً . ونحن بحاجة لهذا الأمر حقاً فى ظل عالم أصبح العمل يمثل فيه

ضغطاً متزايداً . لقد قضيت آلاف الساعات في تدريب الآخرين ومساعدتهم على تنظيم العمل الموكل إليهم . وقد أثبتت الطرق التى توصلت إليها كفاءتها البالغة فى كل أنواع التنظيم وعلى كل مستويات العمل وشتى الثقافات وحتى فى إطار المدرسة والمنزل . وبعد عشرين عاماً من تدريب وتلقين بعض أكبر المتخصصين على مستوى العالم وأكثرهم بروزاً ، أصحبت مدركاً لمدى تشوق العالم وتعطشه لهذه الطرق .

إن كبار الموظفين والمديرين ، ممن يشغلون القمة ، يريدون أن يرسوا مستوى خارقاً من " الكفاءة فى العمل " باعتباره المستوى الأساسى لهم ولكل العاملين معهم . إنهم يعرفون ـ كما أعرف أنا أيضا ـ أن خلف الأبواب المغلقة وساعات ما بعد العمل ، تبقى مكالمات هاتفية لم يرد عليها ، وحوارات ومسئوليات شخصية لم يتم التعامل معها ، وعشرات من الرسائل الإلكترونية التى لم يتم الرد عليها . إن الكثير من رجال الأعمال ناجحون ، لأن الأزمات التى يحلونها والفرص التى يستغلونها تكون أكبر من المشاكل التى يقابلونها فى مكاتبهم وأعمالهم . ولكننا بالنظر إلى معدل سرعة العمل والحياة اليوم ، أصبحنا ندرك أن تلك المعادلة أصبحت محل شك .

نحن ، من جانب ، أصبحنا بحاجة إلى أدوات مجربة ناجحة يمكن أن تساعد الناس على تركيز طاقاتهم بشكل استراتيجى وفنى بدون إغفال لأى شىء . وفى الجانب المقابل أصبحنا بحاجة إلى خلق مناخ عمل ومهارات تنقذ العاملين من الإنهاك والإرهاق الناجمين عن ضغوط العمل . نحن بحاجة إلى مقاييس عمل إيجابية تجتذب وتحتفظ بالأفضل والأكثر مهارة وتفوقاً .

نحن نعلم أن هذا المطلب هو مطلب لا غنى عنه داخل المنظمات والشركات ، ولكنه أيضاً أحد المطالب الملحة داخل المدارس ، حيث مازال أبناؤنا لا يتقنون كيفية التعامل مع المعلومات وكيفية التركيز على النتائج أو الخطوات التى يجب أن يتخذوها لتحقيق ذلك . كما أن كلا منا ـ على المستوى الفردى ـ بحاجة إلى تقويم حياته ، بحيث نتمكن من استغلال الفرص التى تمنحنا الحياة إياها لكى نضيف القيمة إلى عالمنا على نحو متواصل ، ولكى نثرى حياتنا على المستوى الشخصى .

إن القدرة والبساطة والكفاءة التى أتحدث عنها فى هذا الكتاب هى أشياء فعلية مجربة فى العالم الحقيقى الواقعى من خلال مواقف حقيقية . وهذا الكتاب يعرض لك هذا الفن الديناميكى لانسيابية الإدارة والإنتاجية الشخصية بشكل سهل بسيط . لقد حاولت أن أعد الكتاب على نحو يجعلك ترى الصورة الكبيرة وتشعر بالنتائج الفورية فى نفس الوقت .

وهذا الكتاب مقسم إلى ثلاثة أجزاء . الجزء الأول يصف العملية بأكملها مع نظرة مقتضبة للنظام وشرح لأسباب تفرده . ثم تقديم الطرق الأساسية التى يعمل بها وعناصرها الأساسية . أما الجزء الثانى فسوف يريك كيفية تطبيق هذا النظام . إنه التدريب الشخصىِ الخاص بك ، خطوة بخطوة ، إنه التطبيق العملى بكل تفاصيله . وختاماً فإن الجزء الثالث سوف يذهب إلى أعماق أبعد من ذلك . وسوف يصف كل النتائج الأكثر دقة وعمقاً . وهى النتائج التى يمكن أن تتوقعها وتنتظرها عندما تجسد وتطبق الطرق والنماذج الواردة هنا فى عملك وحياتك .

إننى أريدك أن تتحمس . أريدك أن تعيش معنا هذه التجربة ، أريدك حتى أن تتحداها . أريدك أن تكتشف بنفسك أن ما أعد به ليس فقط ممكناً ، وانما يمكنك أنت شخصيا أن تصل إليه وتبلغه فى الحال . وأريدك أيضا أن تعرف أن كل شىء أقترحه سهل الإنجاز . إنه لا يشمل أية مهارة جديدة بالمرة . أنت بالفعل تعرف كيف تركز ، وكيف تدوّن الأشياء كتابياً ، وكيف تقرر النتائج والأفعال . وكيف تراجع الاحتمالات وتقدم على الاختيارات . إنك سوف تُقدّر كل الأشياء التى كنت تمارسها بشكل تلقائى وفطرى وتدرك أنها أشياء صحيحة . سوف أمنحك طرقاً لدعم هذه المهارات الأساسية لكى ترتقى بها إلى مستويات أعلى وتضاعف من فعاليتك . أريد فقط أن أساعدك لكى تترجم هذه المعرفة إلى سلوك جديد يعمل على توسيع آفاق عقلك .

سوف أشير فى أماكن متفرقة من الكتاب إلى التدريب والندوات التى قمت بها فى تدريس هذه المادة . لقد عملت " مستشار إدارة " على مدى العقدين الماضيين ، بمفردى ، وفى إطار شركات صغيرة . وقد ارتكز عملى بشكلى أساسى على تدريب الأشخاص على رفع إنتاجيتهم وإقامة ندوات

تعليمية مبنية على الطرق التى سوف أطرحها فى الكتاب هنا . لقد دربت أنا (وزملائى) أكثر من ألف شخص ، ومئات الآلاف من المتخصصين ، وعقدنا مئات الندوات العامة . هذه هى الخلفية التى استقيت منها خبرتى وكل الأمثلة التى سوف أطرحها هنا .

إن ما أعد به هنا هو ما وصفه أحد عملائى خير وصف عندما كاتبنى قائلاً : " عندما تدبرت الأساسيات الواردة فى هذا البرنامج أنقذت حياتى و ... عندما طبقتها بإخلاص ، غيرت حياتى . إنه تحصين ضد الصراع التأجج الذى يفرض نفسه عليك يوماً بعد يوم (ما يطلق عليه اسم الأزمات والمواقف الطارئة التى تفرض عليك متطلباتها فى أى يوم عمل) ، كما أنه ترياق لحالة عدم الاتزان التى يجلبها الكثيرون منا لأنفسهم دون داعٍ " .

الجزء

١

فن إنجاز الأشياء

١

تطبيق جديد لواقع جديد

قد يكون المرء مكبلاً بأعباء لانهائية . وعليه إنجازها . ولكنه مع ذلك يكون قادراً على العمل بشكل فعال بفكر واضح وحس إيجابى وإمساك بزمام الأمور مع الاحتفاظ بتركيزه واسترخائه . إنها طريقة عظيمة للعيش والعمل بمستوى مرتفع من الفاعلية والكفاءة . كما أن هذا قد أصبح نمطاً مطلوباً للغاية يجب أن يتسم به كل شخص ناجح وكفء فى عمله . أنت تعرف بالفعل كيف تقوم بكل شيء ضرورى لبلوغ أعلى مستوى من الكفاءة . ولكنك إن كنت مثل معظم الناس ، فأنت بحاجة لتطبيق هذه المهارات التى تعرفها فى توقيت أكثر ملاءمة وبشكل أكثر اكتمالاً وتنظيماً لكى تسيطر على طريقة حياتك بدلاً من أن تسيطر هى عليك . وعلى الرغم من أن معظم الطرق والتقنيات التى سوف أصفها فى هذا الكتاب بالغة العملية وقائمة على المنطق ، إلا أن معظم الناس لديهم بعض العادات التى تمكنت منهم والتى يجب أن يسعوا لتغييرها قبل تطبيق هذا النظام . وتلك التغييرات الصغيرة . فى الطريقة التى تنظم بها شئون عملك وحياتك - يمكن أن تمثل تحولاً ملحوظا فى الطريقة التى تتعامل بها مع الجوانب الأساسية لحياتك اليومية . وقد وصف العديد من عملائى هذه التغييرات بأنها تمثل تحولاً كبيراً فى شخصياتهم .

> *ينجم القلق من نقص فى السيطرة والتنظيم والاستعداد والفعل .*
>
> ـ ديفيد كيكيش

إن الطريقة التى سوف أطرحها فى هذا الكتاب تقوم على هدفين أساسيين : (١) تحديد كل الأشياء التى يجب إنجازها ، سواء الآن أو فى

وقت لاحق . أو في يوم من الأيام ، وسواء كانت صغيرة أو كبيرة أو متوسطة ، بشكل منطقي ومحكم . (٢) هو توطين نفسك وتدريبها على اتخاذ قرارات نهائية مسبقة بشأن كل " المدخلات " التي تعلم أنها سوف تقتحم حياتك . بحيث تحظى دائماً بخطة خاصة بـ " أفعالك القادمة " يمكنك أن تطبقها أو تعيد صياغتها في أي وقت تشاء .

إن هذا الكتاب سوف يقدم لك طريقة مجربة ترفع من مستوى أدائك وكفاءتك . وأيضاً سوف يمنحك أدوات جيدة ونصائح وتقنيات وأساليب تطبيقية . وهذه الأساليب والطرق سوف تكون قابلة للتطبيق والاستخدام الفوري في أي شيء يُفرض عليك فعله سواء على مستوى حياتك الشخصية أو العملية* . إن بإمكانك أن تطبق كل الطرق والأساليب الموصوفة هنا في عملك وحياتك . كما أن بإمكانك أن تستخدم ببساطة هذه المعلومات كدليل إرشادي يقودك نحو سيطرة أفضل على كل جوانب حياتك التي تشعر أنها تحتاج إلى تلك السيطرة .

المشكلة : مطالب جديدة ومصادر غير كافية

إن كل الأشخاص الذين أقابلهم تقريباً يشعرون بأن هناك الكثير من الأشياء التي يجب عليهم القيام بها في وقت محدود وغير كافٍ . وقد قمت مؤخراً على مدى أسبوع بفحص حالة سيدة كانت تعمل في إحدى الشركات الاستشارية الكبرى وكانت تشعر بخوف بالغ من أن الأعباء الإدارية الجديدة

---

* إنني أنظر إلى كلمة " عمل " بمعناها العام الشامل ، أي أنها تعني أي شيء ترغب أو تحتاج إلى عمله الآن . إن الكثير من الناس يفصلون بين كلمتي " عمل " و " حياة شخصية " ولكنني لا أفعل ذلك . إنني أرى من وجهة نظري أن العناية بالحديقة أو تجديد وصيتي تعد " عملاً " لا يختلف عن كتابة هذا الكتاب أو تدريب أحد العملاء . إن كل الطرق والتقنيات التي يحتوي عليها هذا الكتاب قابلة للتطبيق في مجال الحياة والعمل ، فلكي تكون تلك الطرق فعالة ، يجب أن تكون قابلة للتطبيق على جوانب حياتك كافة سواء الشخصية أو العملية .

التي تفرضها عليها الشركة سوف تكون بمثابة عبء وقيد على التزاماتها العائلية ، فقد كان عليها ، كمديرة للموارد البشرية في الشركة ، أن تسعى للرد على أكثر من ١٥٠ رسالة إلكترونية يومياً ، فضلاً عن رغبتها الجامحة في زيادة عدد العاملين في مكتب الشركة الإقليمي من ألف ومائة موظف إلى ألفي موظف خلال عام واحد ، كما كان عليها في نفس الوقت أن تسعى للحفاظ على حياتها الاجتماعية في عطلة نهاية الأسبوع .

لقد طفا على السطح تناقض في الألفية الجديدة : حيث يسعى الجميع لتحسين نوعية الحياة التي يعيشونها ، ولكن في نفس الوقت يضيفون المزيد من الضغوط بالإقدام على أشياء تفوق مصادرهم وقدراتهم على الأداء . ويبدو لي الأمر وكأن أكتافهم صارت تحمل أثقالاً ما هم بقادرين عليها . لذا يسيطر على معظم الناس الشعور بالإحباط والتحير إزاء كيفية تحسين مثل هذا الوضع .

لم يعد للعمل أية حدود واضحة

هناك عامل أساسي يقف وراء تزايد معدل الضغوط ، وهو أن الطبيعة الحالية للعمل قد تغيرت كثيراً وبشكل كبير وسريع عن الطريقة التي تدربنا عليها وتأقلمت قدراتنا على ممارستها . فعلى مدى النصف الأخير فقط من القرن العشرين تحول مفهوم " العمل " في العالم الصناعي من مفهوم خطوط التجميع ، أي من الأنشطة التي تقوم على التصنيع أو النقل ، إلى ما عبر عنه " بيتر دراكر " بمنتهى البلاغة بقوله " العمل القائم على المعرفة " .

يمكن إنجاز أي مشروع بصورة أفضل ، ولقد أصبحت المعلومات متاحة بكميات غير محدودة لتمكنك من تحقيق ذلك الهدف .

إن الوقت يمنحنا القدرة على تنظيم الأشياء التي هي بحاجة للإنجاز ، لكن يبدو مؤخراً أن الوقت لم يعد كافياً لفعل أي شيء .
ـ مؤلف مجهول

في الماضي ، كان العمل واضحاً في حد ذاته . كانت هناك حقول يجب أن تزرع ، أو أجهزة يجب أن تُعد ، أو صناديق يجب أن تُعبأ أو أبقار يجب أن تُحلب . فقد كنت تعرف ما يجب عليك عمله ، حيث كان بوسعك أن تراه . وكنت تدرك معنى إتمام أو عدم إتمام العمل .

ولكن الآن ، بالنسبة للكثيرين منا ، لم يعد هناك حد واضح لمعظم المشروعات التى نقوم بها . إن معظم الأشخاص الذين أعرفهم أمامهم ما لا يقل عن نصف دستة أشياء عليهم إنجازها الآن . وحتى إن مُنحوا سنوات وسنوات لإنجاز هذه الأشياء فإنهم لن ينجحوا فى إنجازها بشكل مثالى . وأنت على الأرجح تواجه نفس المأزق . إلى أى مدى يمكن أن يكون الاجتماع الذى ستعقده مجدياً ؟ إلى أى مدى يمكن أن يكون البرنامج التدريبى فعالاً ، أو ما مدى فاعلية العرض التعويضى المقدم لموظفيك ؟ إلى أى مدى يتمتع بحثك بالأفكار بالمبتكرة والجديدة ؟ إلى أى مدى كان اجتماع طاقم العمل مثيراً للحماس ؟ إلى أى مدى تبدو إعادة التنظيم فعالة ؟ وسؤال أخير ، وهو : إلى أى مدى تتوافر البيانات التى تريدها لإنجاز هذه المشروعات بشكل " أفضل " ؟ والإجابة عن هذا السؤال الأخير تأتى بالإيجاب ، حيث إنك أصبحت تملك بيانات ومعلومات لانهائية ، فى متناول يدك ، أو على الأقل يمكنك أن تصل إليها عن طريق شبكة الإنترنت .

ومن ناحية أخرى ، فإن عدم وجود حد واضح للعمل يمكن أن يكبلك بالمزيد من الأعباء . إن معظم الأهداف التى يتطلع إليها العمل اليوم تفرض تواصلاً بين مختلف الأقسام ، وتفرض تعاوناً ومشاركة . فمثلاً إن تعثر القسم المشرف على الحواسب داخل الشركة ، فسوف نفقد جميعاً ميزة قراءة رسائل البريد الإلكترونى الخاصة بقسم التسويق أو قسم الموارد البشرية أو تقارير أية لجنة .

> *من الصعب أن نكون مستعدين بصورة كاملة لكل ما هو جديد . يجب أن نغير ونعدل من أنفسنا ، ولكن كل تعديل جذرى يكون بمثابة أزمة على مستوى الاعتزاز بالذات : فعندما نكون بصدد اجتياز اختبار ، علينا أن نثق فى أنفسنا . إننا بحاجة إلى قدر إضافى من الثقة بالنفس لكى نواجه التحديات والتغيرات الكبرى بدون أى توتر داخلى .*
>
> *- " إيريك هوفر "*

إن وظائفنا فى حالة تغير مستمر

إن الحدود غير الواضحة لمشروعاتنا وعملنا بشكل عام يمكن أن تفرض تحديًا كبيرًا على الجميع . ولكننا يجب أن نضيف الآن إلى هذه المعادلة

التعريف دائم التغير لوظائفنا . إننى أعمد دائما فى ندواتى إلى طرح السؤال التالى على الحضور : " من منكم يؤدى متطلبات الوظيفة التى عين فيها فقط بلا زيادة ؟ " ونادراً ما يرفع أحدهم يده ليجيب عن السؤال . ومع عدم تبلور متطلبات محددة للعمل وغياب حدوده ، فإنك إن سنحت لك فرصة البقاء فى وظيفة واضحة المعالم لفترة كافية ، فإنك سوف تكتشف على الأرجح ما تحتاج إلى عمله . لكى تبقى محتفظاً بمستوى أدائك ثابتاً . ولكن القليلين فقط هم الذين يملكون هذه الرفاهية . ولعل هذا يرجع إلى سببين :

١ | إن الشركات التى نعمل بها تكون فى واقع الأمر فى حالة تبلور وتحول دائم وتغير على مستوى الأهداف والمنتجات والشركاء والعملاء والأسواق والتكنولوجيا والملاك ! كل هذا يعمل بالضرورة على تغيير الشكل والبنية والأدوار والمسئوليات داخل الشركة .

٢ | لقد تحول الموظف العادى ، بدرجة كبيرة ، إلى موظف حر أكثر من أى وقت مضى ، بمعنى أنه أصبح يكثر من تغيير مجال عمله مقارنة بوالده أو الجيل السابق عليه . إن معظم الأشخاص الذين تصل أعمارهم إلى الأربعينات أو الخمسينات يميلون بشكل عام إلى العمل وفقاً لمبدأ التنمية المستمرة . وبالتالى أصبحت أهدافهم هى الأخرى متغيرة وفقاً لطبيعة أعمالهم المتغيرة . وهو ما يعنى عدم وجود شكل ثابت لأعمالهم لفترة طويلة من الوقت .

لم تعد هناك ثوابت واضحة بشأن طبيعة العمل والمتطلبات أو المدخلات التى يفرضها حتى يتم إنجازه على نحو جيد . نحن نسمح بتداول كم ضخم من المعلومات والاتصالات الواردة إلينا من العالم الخارجى ، مما يولد كماً رهيباً من الأفكار فى عالمنا الداخلى . والمشكلة هنا هى أننا لسنا مستعدين للتعامل مع هذا

> *كلما ازددت سرعة ؛ ازددت تخلفاً .*
> *ــ مؤلف مجهول*

الكم المهول من الالتزامات الداخلية والخارجية .

النماذج والعادات القديمة قاصرة

لم تنجح دراستنا التقليدية ، أو نماذج إدارة الوقت القديمة ، أو مجموعة الأدوات التنظيمية المتاحة بين أيدينا ، مثل دفتر التخطيط الشخصى ، أو برنامج ميكروسوفت أوت لوك ، أو المساعد الشخصى الرقمى الذى يصل حجمه إلى حجم راحة اليد ، أو المفكرات الإلكترونية ، فى منحنا أداة أو وسيلة فعالة لمواجهة كل المتطلبات الجديدة المفروضة علينا . إن كنت قد حاولت استخدام أى من هذه الأدوات أو الوسائل فسوف يتأكد أن أياً منها لم يثبت جدواه فى مواجهة سرعة وتعقيد العمل والأولويات دائمة التغير فى مجال العمل . إن القدرة على تحقيق النجاح والحفاظ على الاسترخاء والسيطرة . فى ظل مناخ العمل الحالى الشاق المضطرب . تفرض استخدام طرق جديدة فى التفكير والعمل . هناك حاجة كبيرة لتبنى طرق وتكنولوجيا جديدة وعادات عمل تساعدنا على تقلد الريادة فى عالم الأعمال .

> *تسير الرياح والأمواج فى توافق دائم مع البحّار الأكثر مهارة .*
>
> *- " إدوارد جيبون "*

إن الطرق التقليدية لإدارة الوقت والتنظيم الشخصى كانت مجدية فى زمنها . وكانت بمثابة نقاط مساعدة ومهمة . تقود وتنظم عملاً انبثق من مجتمع صناعى . مكتسبا طبيعة ونظرة جديدة قائمة على الاختيارات بشأن ما يجب عمله وتوقيت عمله . لقد تحول " التوقيت " نفسه إلى أحد عناصر العمل . حتى أصبحت المفكرة الشخصية إحدى أدوات العمل الأساسية . (حتى فى نهايات الثمانينات من القرن العشرين كان اقتناء منظم يومى فى حجم الجيب بمثابة أداة تنظيمية جوهرية . وقد بقى الكثيرون إلى اليوم ينظرون إليها بوصفها أداة محورية للإمساك بزمام الأمور) . ومع ظهور الحاجة لتوظيف الوقت جاءت الحاجة إلى الإقدام على اختيارات جديدة بشأن ما يجب عمله . حتى أصبحت قوائم الأولويات والإنجازات اليومية من التقنيات الأساسية التى طورت للمساعدة فى اتخاذ القرارات على نحو فعال .

إن كانت لديك حرية تقرير ما يجب عليك عمله ، فهذا يعنى أنك تحمل أيضاً عبء مسئولية الإقدام على اختيارات جيدة بناء على " أولوياتك " .

ولكن ما اكتشفته أو خلصت إليه - على مستوى معين على الأقل - هو أن اقتناء مثل تلك الفكرة ـ على الرغم من أهميته ، لا يمكن أن ينظم أو يدير بفاعلية سوى نسبة محدودة مما يجب عليك إنجازه . كما أن قوائم تنظيم العمل اليومى وقوائم الأولويات قد أثبتت هى الأخرى عدم فاعليتها فى مواجهة الكم والطبيعة المتغيرة التى يفرضها متوسط حجم العمل المتعارف عليه . لقد أصبح حجم العمل فى تزايد مطرد ، ولقد أصبح عليك التعامل مع العشرات بل المئات من الرسائل الإلكترونية اليومية بدون أى إمكانية لتجاهل أى مطلب أو شكوى أو أمر . هناك القليل من الأشخاص فقط هم الذين يملكون القدرة على عمل قائمة بالأولويات . أو يملكون قوائم مسبقة بما يجب عليهم فعله . لكنهم مع هذا يتعرضون للمقاطعة الدائمة بالمكالمات الهاتفية أو طلبات رئيس العمل .

الصورة الكبيرة في مقابل الصورة الصغيرة

وفى المقابل ، يرى عدد كبير من الكتب المتخصصة فى مجال العمل ونماذج التنظيم والندوات ورواد الفكر ، أن الـ " نظرة الأكثر اتساعاً " هى الحل المناسب لمجابهة هذا العالم المعقد . وتعنى هذه الفكرة العمل على استيضاح الأهداف والقيم الكبرى . وفى ضوئها يستقيم الفكر وتُصدر الأوامر ويتضح المعنى وتتحدد وجهة العمل . ولكن الجانب التطبيقى أثبت أن هذا الاتجاه لا يحقق فى معظم الأحوال الأهداف المرجوة . لقد شهدت بعينى إخفاق هذه الاتجاهات . وهذا يرجع إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية :

١ | هناك الكثير من عوامل التشويش التى تُفرض على أساس يومى فى مجال العمل . بل التى تُفرض من ساعة إلى أخرى . مما يحول دون التركيز المناسب على الأهداف الكبرى أو المستويات الأعلى .

٢ | الأنظمة العقيمة الخاصة بالعاملين داخل الشركات تخلق مقاومة

لاشعورية قوية في وجه كل المشروعات الأكبر حجماً مما يعمل بدوره على إحداث قدر أكبر من التشويش والضغوط.

٣ | عندما تتضح المستويات والقيم الأكثر شمولاً بجلاء؛ ترتفع المقاييس. مما يجعلنا نلحظ أننا بحاجة إلى الكثير من التغيير؛ مما قد يولد شعوراً بالإحباط، ناهيك عن أننا بالفعل نعاني من رد فعلي سلبي لتلك الأشياء اللانهائية التي يجب علينا أن نقوم بها. ولكن ما الذي خلق كل هذا الكم من المتطلبات في قائمة العمل في المقام الأول؟ إنها قيمنا!

إن التركيز على القيم وحدها لا يبسط من حياتك. فهي تضفي على حياتك معنى وتوجهاً - وقدراً كبيراً من التعقيد أيضاً.

إن التركيز على النتائج والقيم الشاملة هو أحد الأشياء بالغة الأهمية بكل تأكيد. ولكن هذا لا يعني أنه وحده سوف يقلل من حجم العمل أو التحديات التي تواجهنا من أجل إنجازه، وإنما العكس تماماً؛ إن هذا من شأنه أن يزيد من العبء. بالنسبة لموظف موارد بشرية. على سبيل المثال، فإن اتخاذ قرار بالتعامل مع قضايا الحياة والعمل بغرض اجتذاب المواهب الحقيقية لن يزيد مسئوليته ببساطة.

لقد كانت هناك حلقة مفقودة في ثقافتنا المعرفية الجديدة الخاصة بالعمل: وهي نظام يحتوي على مجموعة متناسقة من السلوكيات والأدوات التي تعمل بفاعلية عند المستوى الذي يتم إنجاز العمل فيه. يجب أن يجسد هذا النظام النتائج الناجمة عن التفكير في الأمور الكبيرة، إضافة إلى كل التفاصيل الصغيرة. بل متناهية الصغر. يجب أن يتعامل مع شتى الأولويات. يجب أن يملك زمام مئات المدخلات الجديدة يومياً. يجب أن يوفر الكثير من الوقت والجهد اللازمين لإنجاز العمل. يجب أن يسهل إنجاز الأشياء.

الوعد : حالة " التأهب والاستعداد " الخاصة بالفنون القتالية

فكّر للحظة كيف سيكون حالك إن أمسكت بزمام أمورك تماماً بين يديك ، على كل المستويات وفي كل الأوقات . ماذا لو كان بوسعك أن تركز ١٠٠ بالمائة من انتباهك في أي مهمة بين يديك ، أو في أي اختيار تقدم عليه ، بدون أي تشويش ؟ هل يمكنك ذلك ؟

إن هذا أمر ممكن . هناك طريقة تمكنك من ذلك ، ابق مسترخياً ، وابحث عن طرق فعالة تدير بها كل جوانب حياتك وجوانب عملك بأقل جهد . يمكنك أن تعيش وقتها الحالة التي يطلق عليها في الفنون القتالية " فكر كالماء " وما يطلق عليه الأبطال الرياضيون " منطقة التركيز " . بل إنك سوف تكتشف أنك تعيش هذه الحالة على الأرجح من وقت إلى آخر .

إننا نفقد معنى الحياة عندما نفقد الانتباه ؛ سواء عند تنظيف النوافذ أو محاولة تأليف رواية .
- " ناديا بولانجر "

إنها الحالة التي تمكنك من العمل والإنجاز بينما يكون عقلك في حالة يقظة . إنها الحالة التي يمكن أن يصل إليها أي شخص . وهي الحالة التي أصبحنا في حاجة متزايدة إليها لكي نتعامل بكفاءة مع الحياة المعقدة التي يفرضها علينا القرن الحادي والعشرون . وسوف تتزايد الحاجة إلى هذه الحالة لبلوغ أعلى مستوى من الأداء مع الحفاظ على التوازن والنظرة الإيجابية الدائمة للعمل . وقد وصف لاعب التجديف العالمي المصنف كريج لامبرت هذه الحالة في كتابه Mind Over Water (دار نشر هوتون ميفلين ١٩٩٨) قائلاً :

إن قدرتك على توليد الطاقة تتساوى طردياً مع قدرتك على الاسترخاء .

يعيش لاعبو التجديف هذا العالم الحر الخاص بهم : عالم التارجح ... مازلت أتذكر تلك المتعة الخالصة للركوب على ظهر القارب : إنها تلك الحركة السهلة : حيث تكتسب العزم من عملية التارجح ذاتها . إن التارجح هو الذي يحملك : أنت لا تجبره على ذلك . نحن نُعمل سيقاننا لكي ندفع

المجداف إلى أعلى ، ولكن الجاذبية الأرضية هى التى تقوم بالقسط الأكبر من المهمة . إننا لا ندفع الماء لكن الماء هو ما يدفعنا ويحركنا . إن الطاقة المتولدة تتحرك من حولنا بسرعة . ومهمتنا ببساطة هى أن نعمل مع القوة الدافعة : أن نكف عن التصدى لها بإصرارنا على التحرك بمزيد من السرعة . ولذا سعينا بشكل مفرط للتمرد على سرعة القارب ، سوف يتحول السعى والمحاولة إلى كفاح ، وسوف يضيع الكفاح هباءً . إن الشخص المتسلق اجتماعيا يكافح لكى يكون أرستقراطياً ، ولكن جهده لن يقوده إلى غايته . إن الارستقراطى لا يكافح : لقد وصل بالفعل . إن التارجح هو حالة وصول .

تشبيه : العقل بالماء :

هناك تشبيه يُستخدم فى رياضة الكاراتيه يطلق على أحد أوضاع التأهب التام . إنه وضع " العقل كالماء " . تصور أنك تُلقى حجراً فى بحيرة ساكنة . كيف يستجيب الماء ؟ الإجابة هى أن الماء يستجيب على نحو متناسب تماماً مع قوة وحجم الكتلة التى سقطت فيه ؛ ثم يعود بعدها إلى سكونه . إن الماء لن يبالغ فى الاستجابة أو يقلل منها .

إن كان عقلك خالياً : فهو فى حالة استعداد دائم لأى شىء . إنه يكون فى حالة تفتح لكل شىء .
- شونريو سوزوكى

إن قوة لكمة الكاراتيه تكمن فى السرعة وليس العضلة ؛ إنها تكمن فى اللمسة النهائية من اللكمة . ولعل هذا هو سبب قدرة الأشخاص ذوى الأحجام الضئيلة على تعلم كيفية كسر ألواح الخشب وقوالب الطوب بأيديهم . إن الأمر لا يتطلب قوة خارقة أو غير عادية ، وإنما يتطلب فقط القدرة على تسديد اللكمة بسرعة معينة . بيد أن العضلة المتوترة تكون بطيئة دائماً . لذا فإن المستوى المرتفع فى تدريب الفنون القتالية يتطلب توازناً واسترخاءً بقدر ما يتطلب كل المهارات الأخرى . إن نقاء الذهن والتحلى بالمرونة يمثلان الطريق إلى تحقيق هذا الهدف .

أى شىء يجعلك تفرط أو تقلل من رد فعلك سوف يؤثر فيك سلباً . وهو ما يحدث بالفعل فى معظم الأحوال .

إن أي شيء يجعلك تفرط أو تقلل من رد الفعل سوف يؤثر فيك سلباً . وهو ما يحدث بالفعل في معظم الأحوال . إن التجاوب بشكل غير مناسب مع بريدك الإلكتروني ، أو موظفيك . أو مشروعاتك . أو المجلات التي لم تقرأها بعد . أو أفكارك بشأن ما يجب أن تفعله أو مع أبنائك ، أو مديرك في العمل . سوف يجعلك أقل فاعلية وكفاءة مما تسعى إليه . إن معظم الناس إما أن يفرطوا أو يقللوا من الانتباه الذي يجب أن يولوه للأشياء . وهذا يرجع ببساطة إلى أنهم لا يجعلون عقولهم تعمل بمبدأ " العقل كالماء " .

" هناك شيء واحد يمكننا أن نقوم به ، ولعل السعداء منا هم من يستطيعون القيام بهذا الأمر . يمكننا أن نتواجد بشكل كامل . يمكننا أن نتواجد بشكل كلي . يمكننا .. أن نولي كل اهتمامنا وانتباهنا للفرصة التي بين أيدينا الآن " .

- " مارك فان دورين "

هل يمكنك أن تبلغ " الكفاءة التامة " كلما رغبت ؟

فكِّر في آخر مرة شعرت فيها بأنك في قمة كفاءتك . لقد كنت تشعر وقتها بحس السيطرة . كما أنك لم تكن مجهداً ، إضافة إلى أنك كنت في قمة التركيز فيما تفعله ، وشعرت وقتها بأن الوقت ينسل دون أن تشعر به (هل حان موعد الغداء بالفعل ؟) كما أنك شعرت بأنك تحرز تقدماً ملحوظاً صوب الهدف المرجو . هل تود أن تعيش المزيد من هذه التجارب ؟

ولكنك إن ابتعدت كثيراً عن هذه الحالة (الكفاءة التامة) - وبدأت تشعر بأنك تفقد زمام الأمور ، وبدأت تئن من الضغوط وتشعر بعدم التركيز والسأم والضجر - فهل تملك القدرة على استعادتها ؟ هنا تكمن الطريقة التي نقدمها لك في هذا الكتاب والتي سوف يتجلى تأثيرها الكبير على حياتك ، سوف تلقنك كيف تسترجع مبدأ " العقل كالماء " . وسوف تجعلك تستغل كل مصادرك وقدراتك على أكمل وجه وأعلى مستوى .

المبدأ : التعامل بكفاءة مع الالتزامات الداخلية

هناك حقيقة بديهية توصلت إليها من خلال عملي في مجال التدريب والتوجيه على مدى أكثر من عشرين عاماً . وهي أن معظم الضغوط التي يتعرض لها الشخص تكون نابعة من التعامل غير المناسب مع الالتزامات التي يفرضها هو على نفسه . حتى الشخص الذى لن يشعر بأنه " منهك " سوف يحس بقدر أكبر من الاسترخاء . ويكتسب قدرة أكبر على التركيز والطاقة المنتجة عندما يتعلم كيف يسيطر بشكل أكثر فاعلية وكفاءة على " الحلقات المفتوحة " في حياته .

لقد عقدت . على الأرجح . مع نفسك اتفاقات لا تدركها . وكل التزام من هذه الالتزامات . سواء كان كبيرا أو صغيرا . سوف يبقى لاشعوريا بداخلك . هذه هي " الأشياء غير المكتملة " أو " الحلقات المفتوحة " التي تحملها بداخلك . وهي ما أطلقه على أي شيء يجذب انتباهك على نحو خاطئ . إن الحلقات المفتوحة يمكن أن تشمل أي شيء بدءًا من القضايا الكبرى مثل " مكافحة الجوع على مستوى العالم " إلى الأشياء الأكثر تواضعاً مثل " الحاجة إلى مساعد جديد في العمل " أو المهام الأكثر بساطة مثل " تغيير بطارية السيارة " .

> إن أى شىء لا ينتمى إلى مكانه السليم بالشكل الذى هو عليه . هو حلقة مفتوحة تجذب انتباهك

إن الأمر يبدو كأنك تحمل بداخلك التزامات داخلية تفوق ما تدركه . فكر في كل الأشياء التي تشعر حتى بقدر ضئيل من المسئولية إزاء تغييرها . أو إنهائها . أو التعامل معها . أو إنجازها . إنك ملتزم . على سبيل المثال . بالرد على كل رسالة إلكترونية ترد إليك . وكل رسالة صوتية وكل رسالة في بريدك العادى . كما أن هناك بالطبع العديد من المشروعات التى تدرك أنها تقع ضمن نطاق مسئوليتك . فضلا عن الأهداف والتوجيهات التى يجب أن تستوضحها وعملك الذى يجب أن تديره وحياتك التى يجب أن تبقيها بشكل عام في حالة توازن . لقد قبلت

حدًا معينًا من المسئولية الداخلية بشأن كل " حلقة مفتوحة " موجودة في حياتك وعملك .

ولكي تتعامل بكفاءة مع كل هذا ، يجب عليك أولاً أن تعرف وتستجمع كل هذه الأشياء التي " تدق كالناقوس " ثم تخطط لكيفية التعامل معها . قد تبدو المهمة سهلة ، ولكن عند التطبيق ، يعجز معظم الأشخاص عن معرفة كيفية تحقيق ذلك بشكل دائم .

المتطلبات الأساسية لإدارة الالتزامات

تتطلب إدارة الالتزامات تطبيق بعض الأنشطة والسلوكيات الأساسية :

- بادئ ذي بدء ، إن كنت تحمل هذه الالتزامات في عقلك ، فهذا يعني أن عقلك ليس صافياً . إن كل شيء تنظر إليه على أنه لم يستكمل بعد بأي شكل من الأشكال ، يجب أن يحفظ في نظام محكم خارج عقلك ، أو ما أطلق عليه صندوق المقتنيات . وهو الصندوق الذي تعرف تماماً أنك سوف تعود إليه بشكل منتظم لكي تنقب بداخله .

- ثانياً : يجب أن توضح تماماً ما هي هذه الالتزامات وتقرر ما عليك عمله إزاءها ، وما إذا كان بوسعك فعل أي شيء لكي تحرز تقدماً فيها .

- ثالثاً : عندما تقرر كل الأفعال التي يجب أن تتخذها ، فإن من الواجب أن تضع تذكرة لكل منها في ظل نظام محكم تعود إليه لتراجعه بشكل منتظم .

تدريب مهم لاختبار هذا النموذج

أقترح أن تدوّن كتابياً المشروع أو الموقف الذي يشغل بالك في المقام الأول في هذه اللحظة . ما هو الشيء الذي يستحوذ عليك ، ويثير انتباهك ، أو يهمك يستهلك جزءاً كبيراً من تفكيرك بشكل أو بآخر ؟ قد

يكون مشروعًا أو مشكلةً أنت بصددها ، أو شيئاً ما أجبرت على التعامل معه . أو موقفاً تشعر أنك يجب أن تتعامل معه بأسرع وقت ممكن .

ربما تكون بصدد تنظيم رحلة فى أثناء العطلة . وعليك اتخاذ بعض القرارات الكبرى فى آخر لحظة . أو ربما تكون قد ورثت ستة ملايين دولار ولا تدرى كيف تتصرف فى هذا المبلغ . أياً كان الأمر .

هل فهمت ما أعنيه ؟ حسنا . الآن صف ، فى عبارة واحدة مكتوبة النتيجة الناجحة التى تتصورها لهذه المشكلة أو هذا الموقف . بعبارة أخرى ، ما الذى تريد أن يحدث لك لكى تنظر إلى هذا " المشروع " على أنه " قد تم إنجازه " ؟ يمكن أن تكون الإجابة فى بساطة مثل : " أقضى العطلة فى هاواى " . أو " أحسم الموقف مع العميل (س) " . أو " أحل مشكلة الجامعة مع سوزان " . أو " أستوضح الهيكل الإدارى الجديد الخاص بالأقسام " . أو " أطبق سياسة استثمارية جديدة " . هل أصبح هذا واضحاً ؟ حسناً .

والآن دوّن الفعل الملموس التالى الذى يجب أن تقوم به حيال الموقف .

إن لم يكن لديك فى حياتك سوى هذا الموقف أو الوضع لكى تحسمه ، فما الذى سوف تفعله الآن ؟ وما هو التصرف الحقيقى الذى سوف تتخذه ؟ هل سترفع سماعة الهاتف وتجرى اتصالاً ؟ هل ستتوجه إلى حاسبك وتكتب رسالة بريد إلكترونى ؟ هل ستجلس وتضع أمامك ورقة وقلمًا وتستجمع أفكارك بشأن هذا الوضع ؟ هل ستتحدث وجهاً لوجه مع زوجك أو سكرتيرك أو محاميك أو رئيسك ؟ هل ستشترى أقلاماً جديدة من المتجر ؟ ماذا ستفعل تحديداً ؟

> فكر كرجل تصرف ، وتصرف كرجل فكر .
> - هنرى بيرجسون

هل حصلت على الإجابة اللازمة عن هذا السؤال ؟ حسناً .

هل شعرت بأنك قد اكتسبت أية قيمة أثناء الدقيقتين اللتين قضيتهما فى التفكير ؟ إن كنت مثل الغالبية العظمى من الناس ممن يؤدون مثل هذه التدريبات فى أثناء الندوات ، فسوف تشعر على الأقل بقدر ضئيل من الزيادة فى التحكم والاسترخاء والتركيز . وسوف تشعر أيضاً بأنك أكثر تحمساً لأداء أى شىء بشأن الوضع

الذى كنت تكتفى حتى الآن بالتفكير فيه . تصور حماسك وهو يتضاعف آلاف المرات ليتحول إلى منهاج لك فى الحياة والعمل .

إن حدث لك أى تغير إيجابى فى أداء هذا التدريب ، ففكّر فيما يلى :
ما الذى تغير ؟ ما الذى حدث وحسن الوضع داخل التجربة التى أعيشها ؟ إننى لم أتخط المشكلة نفسها فى العالم الحقيقى . إنها لم تنته بعد . إن ما حدث فى واقع الأمر على الأرجح هو أنك قد اكتسبت تعريفاً أكثر وضوحاً للنتيجة المرجوة والخطوة التالية التى يجب أن تقدم عليها .

ولكن ما الذى أدى إلى ذلك ؟ الإجابة هى : إنه التفكير . ليس التفكير المتعمق ، ولكن التفكير الكافى لتوكيد التزامك وتحديد المصادر التى تحتاج إليها لإنجاز هذا الالتزام .

الدور الحقيقى لعمل المعرفة

أساس أى فعل هو الأفكار .
- " رالف والدو إمرسون "

مرحباً بك فى التجربة الواقعية لـ " عمل المعرفة " والقائمة على المبدأ الآتى : عليك أن تفكر فى الأشياء التى تخصك بأقصى قدر ممكن ، ولكن ليس بالقدر الذى يجعلك تخشى العمل عليها . وقد عبّر " بيتر دراكر " عن هذا قائلاً : " فى عمل المعرفة ... إن المهمة لا تُمنح وإنما يجب أن تُحدَّد : " ما هى النتائج المتوقعة من وراء هذا العمل ؟ ، هل هناك عامل ناقص بإمكانه أن يزيد من إنتاجية العمل ؟ ومثل تلك الأسئلة تتطلب إجابات جريئة ، وليست هناك فى العادة إجابة واحدة صحيحة ، وإنما هناك خيارات . فضلاً عن أن النتائج يجب أن تُحدَّد بمنتهى الوضوح ، إن كنا نسعى للكفاءة والإنتاجية " .

إن معظم الأشخاص غير معتادين على تصور النتائج المرجوة من أفعالهم ، إنهم يطلقون لأنفسهم العنان فى عالمهم ثم يقررون فيما بعد ما هم بحاجة إلى عمله . نحن لم نتعلم فى واقع الأمر أبدًا أننا يجب أن نفكر فى عملنا قبل أن نقدم على أدائه ، إن معظم النشاط اليومى الذى علينا أن نقوم به يتحدد بالفعل أمام أعيننا عند رؤية ومطالعة الأشياء التى لم تستكمل أو لم تنجز

بعد ، عند رؤية وجوب إعداد الطعام لأفراد الأسرة ، أو الغسيل الذى لم يغسل ، أو الأطفال الذين يجب أن يرتدوا ملابسهم . إن التفكير بشكل مركز لتحديد النتائج المرجوة هو أمر لا يفعله سوى القليل جداً من الناس . إن الحقيقة المؤكدة هى أن التفكير فى النتائج يعد من الوسائل الأكثر فاعلية المتاحة لتحقيق الأمنيات .

لماذا تبقى الأشياء فى عقلك ؟

يرجع سبب وجود أى شىء فى عقلك ، فى العادة ، إلى رغبتك فى تغيير الوضع الحالى لذلك الشىء ؛ ومع ذلك فإنك :

- لم تستوضح بعد النتيجة التى تتطلع إليها .
- لم تقرر بعد الخطوة أو الفعل المقبل الذى سوف تتخذه .
- لم تضع تذكرة للنتيجة والفعل المطلوب داخل نظام محكم تثق فيه .

> *إن هذا الانشغال الدائم المقيم بالأشياء التى يجب أن تقوم بها هو أكبر مصدر مستهلك للوقت والطاقة .*
> *- كيرى جليسون*

لهذا يبقى الشىء حبيس عقلك . وإلى أن تستوضح الأفكار وتتخذ القرارات ، وتختزن البيانات الناتجة داخل نظام تدرك تماماً أنك سوف ترجع إليه وقتما تريد ، فإن عقلك لن يتخلى عن هذه المهمة . يمكنك أن تخدع أى شخص آخر ، ولكنك لا تملك أن تخدع عقلك ! إن عقلك يدرك تماماً إن كنت قد توصلت أو لم تتوصل إلى النتائج التى تريدها ، وإن كنت قد وضعت النتائج والتذكرة اللازمة للأفعال فى مكان موثوق به لعقلك الواعى ؛ بحيث تراجعهما وقتما شئت . إن لم تكن قد فعلت هذه الأشياء ، فإن عقلك لن يكف عن الانشغال بها طوال الوقت . حتى إن كنت قد اتخذت بالفعل قراراً بشأن ما سوف تفعله لمواجهة الوضع ، فإن عقلك لا يسعه أن يدع الأمر إلا عندما تضع لنفسك تذكرة فى مكان يدرك هو أنك تملك تماماً القدرة على الرجوع إليه وقتما شئت . سوف

يظل عقلك يلاحقك بشأن الخطوة التى لم تُتخذ بعد ، وهو ما سيعود عليك بمزيد من الضغوط .

إن عقلك لا يملك عقلاً لنفسه

هناك جزء من عقلك على الأقل يتصف بالغباء ، على نحو يثير الدهشة . فإن كان عقلك يملك أى ذكاء ذاتى ، لكان قد ذكرك بالأشياء التى يجب أن تفعلها عندما تكون قادراً على عملها .

هل لديك كشاف ضوئى ذو بطاريات لا تعمل ؟ متى يميل عقلك إلى تذكيرك بأنك بحاجة إلى بطاريات جديدة ؟ فقط عندما تلاحظ البطاريات التى لا تعمل ! هذا ليس ذكاء . إن كان عقلك يملك ذكاء داخلياً لكان قد ذكرك بأنك بحاجة إلى بطاريات فقط عندما يقع بصرك عليها فى المتجر ؛ بل عندما يقع بصرك على البطاريات ذات الحجم المناسب أيضاً .

فيما بين وقت استيقاظك والآن ، هل فكرت فى شىء ما أنت بحاجة إلى عمله ولكنك لم تنجزه بعد ؟ هل راودتك هذه الفكرة أكثر من مرة ؟ لماذا ؟ إنه إهدار للوقت والطاقة أن تظل تفكر فى شىء لم تحرز فيه أى تقدم . كما أن هذا التركيز لن يساعدك على تحقيق شىء اللهم إلا مضاعفة قلقك بشأن ما يجب أن تفعله ولكنك لم تفعله بعد .

> *أدر عقلك وإلا سوف يديرك هو .*
> *ـ " هوراس "*

يبدو أن معظم الناس يطلقون لعقولهم العنان فى تحديد أولوياتهم ، وخاصة عندما يكونون مكبلين بالأعباء التى يجب إنجازها . لقد سلمت على الأرجح الكثير من " أشيائك " ؛ الكثير من " حلقاتك المفتوحة " ، إلى كيان فى داخلك غير قادر على التعامل معها بشكل فعال كما يجب أن يكون ـ إنه عقلك .

تحول الأشياء

إليك تعريفى لكلمة " أشياء " ؛ إنها أى شىء تسمح له بدخول أو اختراق عالمك النفسى أو البدنى وهو لا ينتمى إليه ؛ ولكنك لم تحدد بعد النتيجة المرجوة بشأنه والفعل التالى الذى يجب عليك عمله حياله . إن السبب الذى يقف وراء فشل معظم الأجهزة التنظيمية بالنسبة لمعظم الناس

هو أن الأجهزة لم تحول بعد كل " الأشياء " التى تسعى لتنظيمها . وطالما بقيت الأشياء أشياء ، فسوف تبقى خارج دائرة ونطاق التحكم والسيطرة .

إن معظم قوائم المهام التى يجب إنجازها والتى رأيتها على مدى سنوات (لدى الأشخاص الذين مازالوا يستخدمونها) كانت مجرد قوائم من الـ " أشياء " ، وليس بياناً لنتائج العمل الحقيقى الذى يجب إنجازه . إنها عبارة عن تذكرة جزئية للكثير من الأشياء التى لم تُحل بعد ، والتى لم تترجم بعد إلى نتائج وأفعال ، أى أنها ليست تحديداً وتفصيلاً لما يجب على الشخص القيام به وفعله .

نحن بحاجة لتحويل كل الـ " أشياء " التى نسعى لتنظيمها إلى أشياء قابلة للتنفيذ .

إن " الأشياء " ليست سيئة فى حد ذاتها . إن الأشياء التى تجذب انتباهنا بسبب طبيعتها الخاصة هى التى تشغل عقولنا . ولكن بمجرد أن تقتحم هذه الأشياء حياتنا وعملنا ؛ يُفرض علينا التزام داخلى يقضى بوجوب تعريف هذه الأشياء واستيضاح معناها . هذه هى مسئوليتنا بوصفنا نعمل وفق المعرفة . إن تم تحويل هذه الأشياء فى ضوء قيمنا ، فإننا على الأرجح لن نكون بحاجة إلى بذل أى جهد .

فى ختام إحدى ندواتى ، نظرت مديرة كبيرة فى إحدى شركات التكنولوجيا الحيوية الكبرى إلى قائمة مهام كانت قد جاءت بها وقالت : " يا إلهى ، إنها فقاعة رهيبة من الأشياء غير القابلة للإنجاز ! " ، هذا هو أفضل وصف سمعته لما يجرى داخل الشركات فى إطار عمليات التنظيم الشخصية . إن الغالبية العظمى من الناس ظلت تسعى للتنظيم من خلال وضع قوائم غير مكتملة من الأشياء غير الواضحة ؛ إنهم لم يدركوا بعد ما يريدونه وإلى أى حد يريدونه لكى يحرزوا نجاحاً حقيقياً . إنهم بحاجة إلى استجماع كل شيء وبحاجة إلى ممارسة التفكير إن كانوا بالفعل يسعون لتحقيق النجاح .

العملية : إدارة الفعل

يمكنك أن تدرب نفسك ، مثل أى رياضي ، على أن تكون أكثر سرعة ، أكثر استجابة ، أكثر نشاطاً ، أكثر تركيزاً فى العمل . يمكنك أن تفكر بشكل أكثر فاعلية وتدير النتائج بمزيد من السهولة والتحكم . يمكنك أن تقلل من النهايات المفتوحة فى كل مناحى وجوانب حياتك العملية والشخصية ، كما يمكنك أن تحرز ما هو أكثر من ذلك بكثير وبجهد أقل . ويمكنك أن تتخذ قراراً مسبقاً بشأن كل الأشياء التى استجمعتها وتضع لنفسك خطوات ثابتة للعيش والعمل فى هذه الألفية الجديدة .

ولكن قبل أن تحقق أيّا من هذا ، سوف تكون بحاجة إلى اكتساب عادة عدم الاحتفاظ بأى شىء داخل عقلك . ولعل الطريق لفعل ذلك ، كما سبق ورأينا ، ليس بإدارة الوقت أو إدارة المعلومات أو إدارة الأولويات . فأنت لا تملك أن :

- تتحكم تماماً فى الوقت الذى تستغرقه فى أى مهمة .
- تتعامل مع كم المعلومات اللانهائية ، وإلا فسوف تسقط صريعها بمجرد أن تخطو داخل مكتبة ، أو تدخل على شبكة الإنترنت أو تفتح دليل الهاتف ، كما أنك
- لن تتحكم فى أولوياتك ، بل هى التى ستفرض نفسها عليك فى أغلب الأوقات .

لكن لكى تدير كل " أشيائك " عليك أولاً أن تدير أفعالك .

إدارة الأفعال هى التحدى الأكبر

ما الذى تفعله بوقتك ؟ ما الذى تفعله بالمعلومات التى تملكها ؟ ما الذى تفعله بجسدك وتركيزك مقارنة بأولوياتك ؟ هذه هى فى الواقع الخيارات الحقيقية التى يجب أن تخصص لها جل تفكيرك . إن القضية الحقيقية هى

كيفية اتخاذ خيارات مناسبة بشأن ما يجب فعله فى أى وقت . إن القضية الحقيقية هى كيف تدير أفعالك .

البداية نصف الفعل .
- حكمة يونانية

قد يبدو هذا واضحاً . ومع ذلك ، قد تندهش إن اكتشفت كم الأفعال التى مازالت معلقة بشأن العديد من المشروعات والالتزامات لدى معظم الناس . إنه أمر بالغ الصعوبة أن تدير أفعالا لم تتعرف عليها ، وتتخذ قرارا بصددها . إن معظم الأشخاص لديهم عشرات الأشياء التى يحتاجون إلى أدائها وإحراز تقدم فى جبهات عديدة ولكنهم لم يعرفوا بعد ما هى هذه الأشياء . ولعل الشكوى الشائعة المعروفة " ليس لدىَّ وقت لكى ... " (أكمل العبارة) هى شكوى مفهومة ؛ لأن هناك الكثير من المشروعات التى تبدو شاقة ، وهى شاقة بالفعل لأنك تجهل تلك الحقيقة المؤكدة وهى أنك لا تستطيع إنجاز أى مشروع فى عقلك ! إن ما يمكنك فعله فقط هو أن تقدم على تصرف أو فعل ذى صلة بالمشروع . إن إقدامك على الفعل المناسب ، والذى لن يستغرق أكثر من دقيقة أو اثنتين سيؤدى إلى تحريك المشروع إلى الأمام أو إحراز تقدم فيه .

نادراً ما تتعثر الأشياء بسبب نقص الوقت ، ولكنها تتعثر لأنه ليس هناك تحديد لما يجب إنجازه .

فى أثناء تدريب آلاف المتخصصين والإشراف عليهم ؛ اكتشفت أن نقص الوقت ليس هو القضية الأساسية التى تشغلهم (على الرغم من أنهم هم أنفسهم قد يظنون ذلك) ولكن المشكلة الحقيقية هى نقص الوضوح والتحديد بشأن حقيقة المشروع ؛ والخطوات المطلوبة التالية . إن توضيح الأشياء مسبقًا فور ظهورها فى الأفق وليس بعد استفحالها وتفاقمها سوف يسمح بحصد فوائد ومزايا إدارة الأفعال .

قيمة طريقة العمل من أسفل إلى أعلى

لقد اكتشفت على مدى العديد من السنوات أن القيمة الهائلة لدعم الإنتاجية والكفاءة الشخصية تبدأ من أسفل إلى أعلى ، أى بدءاً من المستويات الدنيوية الأولى للنشاط أو الالتزام الحالى . قد تظن من الناحية العقلية أن الطريقة المثلى يجب أن تكون البدء من أعلى إلى أسفل ؛ أى البدء

بالتعرف على أهداف الشركة والأهداف الشخصية ثم تعريف الأهداف بالغة الأهمية أو ذات الأولوية ، وأخيراً التركيز على تفاصيل التطبيق . ولكن المشكلة هى أن انهماك معظم الناس فى الالتزامات اليومية على أساس يومى أصبح يعوق تركيزهم واستيعابهم الكامل الناجح للصورة الأكثر اتساعاً . والنتيجة هى أن الطريقة التى تبدأ من أسفل إلى أعلى هى التى تكون ناجحة في العادة .

> *الرؤية لا تكفى وحدها ، بل يجب أن تكون مصحوبة بخطوات فعلية . لا يكفى أن تحدق فى الدرج وإنما عليك أن تصعده .*
> *- " فاكلاف هافيل "*

إن التعرف والتحكم فى كل ما يوجد فى جعبتك وعقلك الآن وتطبيق ممارسات معينة تجاهه يمكن أن يساعدك على مواصلة الإمساك بزمام الأمور . فسوف يمنحك الطريقة المثلى لتوسيع مداركك ، وسوف تنطلق الطاقة الإبداعية المشعة من داخلك وتدعم تركيزك وتوسع آفاقك كما أن ثقتك سوف تزداد فى مواجهة كل ما تواجهه من أمور . وسوف يجتاحك فى الحال إحساس بالخلاص والتحرر والإلهام عندما تشمر عن ساعديك وتسعى لتطبيق هذه الخطوات .

وسوف تكون مسلحاً بشكل أفضل وقادراً على أن تركز تفكيرك بشكل أكبر عندما تكون أدواتك فى التعامل مع نتائج أفعالك جزءاً من نمط عملك الحالى . هناك المزيد من الأشياء الأكثر قيمة خارج نطاق ما فى جعبتك والتى يجب أن تشغل تفكيرك ، ولكن إن كانت إدارتك عند هذا المستوى ليست فعالة كما يجب أن تكون ؛ فسوف يكون هذا أشبه بالسباحة ضد التيار .

إن الكثير من الموظفين التنفيذيين الذين عملتُ معهم بغرض استيضاح الأشياء التى تشغلهم قضوا الأمسية التالية وقد اجتاحهم سيل من الأفكار والرؤى الجديدة الخاصة بشركاتهم ومستقبلهم . وهذا يحدث نتيجة فورية وطبيعية لتحرير فكرهم وعقولهم .

إدارة الأفعال بصورة أفقية وراسية

إنك بحاجة للتحكم فى التزاماتك ومشروعاتك وأفعالك بطريقتين ؛ الطريقة الأفقية والطريقة الرأسية . إن التحكم " الأفقى " يتحكم فى الحفاظ على

الترابط أثناء ممارسة كل الأنشطة . تصور أنك تسعى بشكل دائم لمسح المناخ الذى تعيش فيه وكأنك جهاز " رادار " . إنك ستجد آلاف الأشياء المختلفة التى تستدعى أو تتطلب انتباهك على مدى الأربع والعشرين ساعة : الصيدلية ، مديرة المنزل ؛ خالتك " مارثا " ، الخطة الاستراتيجية ، الغداء ، النبات الذابل فى مكتبك ، العميل الغاضب ، الحذاء الذى يجب أن يكون لامعاً ، عليك أن تشترى طوابع بريد ؛ تضع قيمة الشيك ؛ تؤكد حجز الفندق ؛ تلغى اجتماع طاقم العمل ؛ تشاهد فيلم الليلة . قد تفاجأ بحجم الأشياء التى تفكر فيها وتشغل بالك ، والتى يجب أن تتعامل معها فى يوم واحد فقط . إنك بحاجة إلى نظام جيد يمكن أن يقتفى أثر أكبر كم ممكن من هذه الأشياء ويمدك بالمعلومات اللازمة عنها عند الطلب ، ويسمح لك بتحويل تركيزك من شىء إلى آخر بكل سهولة .

أما التحكم " الرأسى " فهو التحكم الذى يدير التفكير فى الموضوعات والمشروعات الفردية أو الشخصية ؛ حيث يتوجه " رادارك " الداخلى للعطلة التالية التى تتحدث مع زوجتك عنها على العشاء : أين ومتى ستذهبان ، وما الذى ستفعلانه ، وكيف ستستعدان للرحلة وهكذا . أو أنك أنت ورئيسك بحاجة إلى اتخاذ بعض القرارات بشأن إعادة تنظيم القسم الجديد الذى أنتم على وشك افتتاحه . أو أنك فقط بحاجة إلى تحديث تفكيرك بشأن العميل الذى أنت على وشك الاتصال به . هذا هو " التخطيط للمشروعات " بمعناه الواسع . إنه التركيز على جهد بعينه أو موقف بعينه أو شخص بعينه وسرد كل الأفكار والتفاصيل والأولويات وتسلسل الأحداث المطلوبة للتعامل مع الموقف ؛ على الأقل فى الوقت الحاضر .

إن هدف الإدارة أفقياً ورأسياً وهو نفس الشىء : إخراج الأشياء من عقلك وإنجازها . إن الإدارة المناسبة للأفعال سوف تشعرك بالراحة والسيطرة وأنت تمضى قدماً فى كل جوانب حياتك وعملك ؛ فى الوقت الذى سوف يعمل فيه التركيز المناسب على المشروع على اكتساب صورة واضحة عن كل المتطلبات المحددة .

التحدى الأكبر : إخراج كل شيء من داخل عقلك

ليست هناك طريقة حقيقية لبلوغ ذلك التحكم المسترخى الذى أعد به إن ظللت تحتفظ بالأشياء داخل عقلك . وكما ستكتشف ، فإن السلوك الفردى الذى أتحدث عنه فى هذا الكتاب هو الأشياء التى تقوم بها بالفعل . إن الفرق الكبير بين ما أفعله وما يفعله الآخرون هو أننى أقبض على ١٠٠ بالمائة من الأشياء التى تدور فى عقلى وأنظمها بواسطة أدوات حقيقية مادية ، وليس بداخل عقلى فقط ، وهذا ينطبق على كل شيء ، كبير وصغير ، شخصى أو مهنى ، عاجل أو غير عاجل ، كل شيء .

فى معظم الأوقات هناك علاقة عكسية تربط بين مدى رسوخ الشيء داخل عقلك ومدى إنجاز هذا الشيء .

أنا واثق من أنك فى وقت أو آخر سوف يُفرض عليك عندما تكون بصدد مشروع أو فى أمر ما فى حياتك أن تجلس وتعد قائمة . إن كان الحال كذلك ، فأنت إذن تعرف ما أتحدث عنه . إن معظم الناس يقدمون على إعداد قوائم بالأشياء المطلوبة منهم عندما يبلغ منهم الاضطراب مبلغه ، ويصل إلى حدٍ لا يطاق ، ويشعرون بوجوب فعل شيء حياله . إنهم يعدون عادة قائمة فقط بشأن المجال أو الجزئية التى تسبب لهم الاضطراب . ولكنك إن أقدمت على تلك المراجعة فى حياتك الخاصة والعملية وحرصت على تطبيقها فى كل مجالات حياتك (وليس فقط فى الجوانب الطارئة) فسوف تكون قد طبقت نمط إدارة " الحزام الأسود " الذى أصفه هنا .

إننى أسعى لعمل اختيارات تلقائية بناءً على البدائل المتاحة لى بدلاً من أن أقصر تفكيرى على بدائل محدودة . فإننى يجب أن أكون قد فكرت فى كل هذه الأشياء بالفعل ووضعت يدى على النتائج بشكل موثوق به . أنا لا أريد أن أهدر وقتى فى التفكير فى الأشياء أكثر من مرة . فهذا استهلاك عقيم للطاقة الإبداعية ، كما أنه مصدر للإحباط والضغوط .

ليس هناك مدعاة أبدا لأن تفكر فى نفس الشيء مرتين ما لم تكن الفكرة نفسها تروق لك .

وأنت لا تملك التصدى للتفكير . إن عقلك سوف يواصل عمله فى أى شيء لم تحسم قرارك بشأن . ولكن هناك حدًا لما يمكن أن

يتحمله العقل من " أشياء " غير محسومة قبل أن يصاب أحد أجزائه بالعطب .

إن الذاكرة قصيرة المدى التي تمثل جزءاً من عقلك ، الجزء الذي يميل إلى حفظ " الأشياء " غير المكتملة وغير المحسومة وغير المنظمة ، يشبه في عمله عمل الذاكرة المؤقتة في الحاسب الشخصي . عقلك الواعي ، مثل شاشة الحاسب ، هو أداة التركيز وليس مكان التخزين . فإنك تملك قدرة التفكير في شيئين أو ثلاثة أشياء في المرة الواحدة . ولكن الأشياء غير المكتملة سوف تبقى مختزنه بداخل ذاكرتك قصيرة المدى . وكما هي الحال بالنسبة لذاكرة الحاسب ؛ فإن ذاكرتك لها قدرة محدودة ؛ أي أنه لا يسعك إلا أن تستخدم جزءاً معيناً من الذاكرة لكي يظل عقلك يعمل بكفاءة مرتفعة . ولكن معظم الناس مع ذلك يسيرون بعقول تكاد ذاكرتها تنفجر . إنهم في حالة تشتت دائم ، كما أن تركيزهم يئن تحت وطأة العبء الذهني الداخلي .

على مدى الدقائق القليلة الأخيرة ؛ على سبيل المثال ؛ هل شرد عقلك في مكان آخر ليست له أية علاقة بما تقرأه الآن ؟ نعم ، على الأرجح . كما أعتقد أن عقلك قد ذهب على الأرجح أيضاً إلى إحدى الحلقات المفتوحة ؛ إلى موقف معين غير مكتمل مازلت بحاجة إلى تناوله . إن كل ما فعله هذا الموقف هو أنه قد تسلل خارجا من ذاكرتك الخاصة وصرخ من داخلك ليجذب انتباهك . وما الذي فعلته حيال صراخه ؟ ما لم تكن قد دونته واحتفظت به في " صندوق " آمن تثق في قدرتك على مراجعته في وقت لاحق ، فسوف تظل تشعر بالقلق حياله . إنك إن لم تتصرف معه بصورة أكثر فاعلية ، فسوف يزداد شعورك بالتوتر .

> من الصعب التغلب على عدو يسكن عقلك .
> - سالى كيمبتون

ولكن المشكلة الكبيرة هي أن عقلك سوف يواصل تذكيرك بالأشياء التي لا تستطيع أن تفعل شيئاً حيالها . إن عقلك لا يملك حس الماضي والمستقبل . وهذا يعني أنك بمجرد أن تخبر نفسك بأنك بحاجة لفعل شيء ما وتختزنه في ذاكرتك الخاصة ؛ فإن جزءاً بداخلك سوف يظن أنك يجب أن تنجز هذا الشيء طوال الوقت . وأنا أرى بصراحة أنك إن كنت تحتفظ بشيئين يجب

عليك إنجازهما فى ذاكرتك الخاصة ، فقد تسببت فى فشلك الشخصى ، لأنه لا يسمك أن تفعل شيئين فى آن واحد . هذا من شأنه أن يولد عنصر ضغط متواصل لا يمكن تحمله .

لقد تعرض معظم الناس بشكل أو بآخر إلى هذه الحالة من الضغط الذهنى بشكل مستمر ، لفترة طويلة ، حتى أنهم لم يعودوا يدركون أنهم يعانون من هذه الحالة . تماماً مثل الجاذبية الأرضية ، إنها متواجدة بشكل دائم ، متواجدة إلى حد لا يجعلنا ندرك وجودها والضغط ، الذى تسببه علينا . ولكن الوقت الوحيد الذى سوف يدرك فيه معظم الأشخاص كم التوتر الذى سقطوا تحت وطأته هو وقت التخلص من هذا الضغط لأنهم سوف يشعرون وقتها بالفارق الذى أحدثه غياب الضغط .

هل يمكنك التخلص من هذا النوع من الضغط ؟ بالطبع . وهذا الكتاب سوف يشرح لك كيف تحقق ذلك .

٢

كيفية التحكم فى حياتك : خمس مراحل للتحكم فى انسيابية العمل

إن الخطوات الأساسية لإجادة فن العمل الواعى الهادئ الباعث على الاسترخاء تعتمد على خمس مراحل للتحكم فى انسيابية العمل . وأيًا كان الوضع ؛ فإن هناك خمس مراحل أساسية يجب أن نمر بها لكى نتعامل مع العمل . يجب أن : (١) **نستجمع** كل الأشياء التى تتطلب انتباهنا ، (٢) **نتناول** معناها وكيفية التصرف حيالها ، (٣) **ننظم** النتائج التى توصلنا إليها ، (٤) **نراجعها** بوصفها خيارات لما وقع اختيارنا على أدائه ، (٥) **الشروع فى العمل على تنفيذ ذلك** . وهذه هى طريقة إدارة الجانب الأفقى من حياتنا ـ وذلك تجاه كل ما يجذب انتباهنا من أشياء فى أى وقت .

المعرفة التى ننشدها لابد أن تتأكد من خلال الفعل . فما نقصده بالمعرفة الآن هو المعلومات فى موضع التنفيذ ، والمعلومات الموجهة نحو النتائج .
ـ بيتر إف . دراكر

إن الطريقة واضحة تمام الوضوح من حيث مبادئها ، وهى الطريقة التى نتبعها جميعنا بشكل عام فى عملنا ، ولكننى اكتشفت من خلال خبرتى أن معظم الأشخاص يكونون بحاجة إلى تحسين قدراتهم بوضوح فى كل مرحلة من تلك المراحل الخمس . إن إدارة العمل بانسيابية تعتمد على كل هذه الحلقات الخمس بصورة متساوية ، وهذا يعنى أن كل الروابط والصلات يجب أن تكون متكاملة مع بعضها البعض ، ومدعمة بمقاييس ثابتة . إن معظم الأشخاص يعانون خللاً أو تسربًا فى عملية **التجميع** . كما أن الكثيرين قد يكونون قد استجمعوا الأشياء ولكنهم لم **يتناولوها ويستوعبوها** أو يقرروا فعلاً ما يجب اتخاذه

حيالها . البعض الآخر ربما يكون قد اتخذ قرارات جيدة بشأن بعض الأشياء في وقتها ، ولكنه فقد قيمة هذا التفكير لأنه لم ينظم " الأشياء " بإحكام . في المقابل ، هناك أشخاص يملكون بالفعل نظمًا جيدة ، ولكنهم لا يراجعونها بشكل دائم أو بما يكفي للحفاظ على فاعليتها . وأخيرًا ، إن أصيبت أي رابطة أو صلة من هذه الصلات بالضعف ، فإن ما قد يختار الشخص أن يقدم عليه في أي وقت من الأوقات لن يكون على الأرجح الاختيار الأمثل .

إن آلية هذه المراحل الخمس بحاجة إلى فهم ؛ كما أنها بحاجة إلى تقنيات وأدوات تطبيقية جيدة لتسهيل عملية تفعيلها بأعلى كفاءة . وقد وجدت أنه من المجدى للغاية ـ إن لم يكن أساسيًا ـ أن أفصل هذه المراحل وأنا أمضى قدمًا في يومي . هناك أوقات أريد فقط أن أستجمع فيها كل المدخلات دون أن أقرر ما يجب فعله بعد . وفي أوقات أخرى قد أشعر برغبة في أن أتناول ملاحظاتي بالدراسة عقب أي اجتماع . أو ربما أكون قد عدت لتوى من رحلة كبيرة وبحاجة إلى توزيع وتنظيم ما قد استجمعته وتناولته بالدراسة والاستيعاب في أثنائها . هناك أوقات أيضًا أحب فيها أن أراجع عملي بصورة كلية أو جزئية . أما معظم وقتي فإنني أقضيه دائمًا في أداء ما يجب عليَّ أداؤه .

وقد اكتشفت أن أحد أهم أسباب إخفاق الكثيرين في تحقيق قدر كبير من النجاح فيما يخص " الجانب التنظيمي " يرجع ببساطة إلى أنهم يسعون لتطبيق الجوانب أو المراحل الخمس في آن واحد ! إن معظم الناس ـ عندما يجلسون لإعداد قوائم ـ يحاولون استجماع الأشياء الأكثر أهمية على نحو يعكس الأولوية والتسلسل بدون تحديد أو ذكر العديد من (أو أية) أفعال عليهم اتخاذها . ولكنك إن لم تتخذ قرارًا بشأن ما يجب عليك عمله في عيد ميلاد زوجتك ، لأن الأمر ليس ملحًا الآن ، فسوف يمثل هذا الأمر حلقة مفتوحة تظل تستنفد طاقتك ، وتحول دون بلوغك الحد الأقصى من الكفاءة والفاعلية والتركيز الكامل على ما هو مهم من أمور أخرى .

إن هذا الفصل سوف يشرح المراحل الخمس بالتفصيل . أما الفصول من ٤ إلى ٨ فسوف تقدم برنامجاً يصف خطوة بخطوة كيفية التطبيق الدقيق للنظام خلال كل مرحلة من مراحله مع سرد الكثير من الأمثلة والممارسات المثلى .

التجميع

من الضرورى أن تدرك وتتعرف على ما يجب تجميعه وكيفية تجميعه بالشكل الأمثل ، وذلك حتى تستطيع أن تتناول الوضع بشكل مناسب . لكى يتخلص عقلك من المهام الأقل أهمية ؛ يجب أن تعرف أنك قد قبضت على كل شيء عليك القيام به ، وأنك فى وقت ما فى المستقبل القريب سوف تتناول كل هذه الأمور وتراجعها .

تجميع ١٠٠ بالمائة من " الأشياء غير المكتملة "

لكى تتجنب " أى ثغرات فى خطتك " ، فأنت بحاجة لتجميع كل ما يمثل الأشياء غير المكتملة فى عالمك ، وأنا أعنى بذلك كل ما هو شخصى أو مهنى ؛ صغير أو كبير ؛ مهم أو قليل الأهمية ؛ أى شيء ترى أنه يجب أن يكون مختلفاً عما هو عليه الآن ، والذى تشعر بأنك تملك التزامًا داخليًا بوجوب تغييره .

إن العديد من الأشياء التى يجب أن تفعلها يتم حالياً استجماعها من أجلك بينما تقرأ أنت هذا الكتاب . لقد وصل البريد إلى صندوقك البريدى ، والمذكرات فى طريقها إلى مكانها المخصص فوق مكتبك ، والبريد الإلكترونى فى طريقه إلى حاسبك ، والرسائل تتراكم فى بريدك الصوتى . إن الأشياء تتجمع من حولك حتى وإن لم تدرك هذا ، وحتى وإن لم تكن هذه الأفكار واضحة جلية " أمام عينيك " مثل البريد الإلكترونى ، فإن هذه الـ " أشياء " مازالت بحاجة لاتخاذ إجراء حاسم بصددها ؛ إنها حلقة يجب أن تُغلق ؛ شيء يجب أن يُنجز . إنها تلك الأفكار الاستراتيجية المسجلة داخل مجموعة أوراق ضخمة فى خزانة كتبك ؛ إنها تلك الأدوات "

الميتة " التى تحتفظ بها داخل أدراج مكتبك ، والتى بحاجة إما إلى إصلاح أو إلقاء ، مثل تلك المجلات البالية الموضوعة على مكتبك ، كل هذه الأشياء تندرج تحت بند " الأشياء " .

بمجرد أن تلصق كلمة " يجب أن " أو " بحاجة إلى " ، أو " لابد من " ببند ما أو مادة ما ، تتحول هذه المادة إلى شىء ناقص غير مكتمل . إن القرارات التى مازلت بحاجة إلى اتخاذها بشأن الإقدام على فعل شىء أو عدم فعله ، على سبيل المثال ، هى أيضًا من الأشياء غير المكتملة . وكذلك كل ما يشمل عبارة " سوف أفعل هذا " ، وكل ما اتخذت قرارًا بشأن عمله ولكن لم تنهض بعد لأدائه . كما أنها تشمل أيضًا ـ بكل تأكيد ـ كل المفردات المعلقة وكل الأشياء التى بذلت فيها كل شىء وأنجزتها ، وكل ما بقى عليك عمله هو أن تدرك أنك قد استكملتها بالفعل .

ولكى تدير تلك الحلقات المفتوحة بشكل مناسب ، فأنت بحاجة لوضعها فى "حاويات " تحتفظ بها وتحافظ عليها إلى أن تتاح لك بضع دقائق تستطيع أن تقرر فيها ما يجب عليك عمله ، إن كان لابد من عمل شىء . وعليك بعدها أن تفرغ هذه الحاويات بشكل منتظم لكى تضمن بقاءها كأداة فعالة لاحتواء ما تريد .

وقد تجمع كل شىء فى عقلك لكن دون أن تدرجه بشكل مباشر ضمن نظام خارجى محكم خاص بك ، وهذا يعنى أنه يبقى كامنا فى مكان ما داخل نفسك . إنك قد تتسلم شيئاً معيناً ولا تضعه فى سلة المدخلات ، مما يجلب عليك عبء التفكير المتواصل فيما ستفعله حياله ، والهدف هنا هو التأكد من الاحتفاظ بكل ما تريده واستجماعه فى أى مكان خارج نطاق عقلك .

أدوات التجميع

هناك أنواع عديدة من الأدوات ، سواء كانت ذات تكنولوجيا متقدمة أو تكنولوجيا تقليدية يمكن استخدامها لتجميع الأشياء غير المكتملة . وكل ما

بداخلك ، فضلاً عن المعلومات الواردة إليك من الخارج .
على يمكن أن يكون بمثابة سلة مدخلات تضم كل المدخلات المتولدة

- سلة المدخلات المتعارف عليها
- أدوات ورقية لتدوين الملحوظات
- أدوات إلكترونية للتدوين
- أدوات صوتية للتدوين
- البريد الإلكتروني

سلة المدخلات المتعارف عليها

إنها تلك السلة البلاستيكية أو الخشبية أو الجلدية المتعارف عليها والمستخدمة في تجميع الأوراق وكل الأشياء المادية الأخرى التي يجب أن تتعامل معها مثل البريد والمجلات والمذكرات والملحوظات وقصاصات أرقام الهاتف وحتى الكشافات ذات البطاريات المعطلة .

الأوراق والأدوات الكتابية

إنها تلك الدفاتر التي تضم أوراقًا منفصلة ، أو الدفاتر ذات السلك الحلزوني ؛ وكلها تناسب استجماع كل الأفكار العشوائية والمدخلات وتدوين الأشياء التي يجب إنجازها وهكذا . أيًا كان النوع الذي يناسب ذوقك واحتياجاتك فلا بأس به .

أدوات التدوين الإلكترونية

يمكن أن تستخدم الحواسب لتدوين الملحوظات التي سوف يتم التعامل معها في وقت لاحق . ومع تقدم التقنيات التكنولوجية ؛ أصبح عالم الأدوات الرقمية التي صممت من أجل الاحتفاظ بالبيانات في تطور مطرد . كما أن الأدوات التي يمكن أن تمسك باليد (مثل الأدوات الرقيمة اليدوية أو المفكرة الإلكترونية) يمكن أن تستخدم لتجميع المدخلات .

الأدوات السمعية

وتشمل الأدوات السمعية المتاحة مثل : أجهزة الرد الآلى ، والبريد الإلكترونى ، وأدوات الإملاء مثل : المسجلات الرقمية متناهية الصغر . كل هذه الأجهزة يمكن أن تكون مجدية لحفظ الأشياء التى تحتاج إلى تذكرها والتعامل معها فى وقت لاحق .

البريد الإلكترونى

إن كنت متصلاً مع باقى أنحاء العالم عن طريق البريد الإلكترونى ، فإن برنامج التشغيل الخاص بك سوف يكون محتويًا على جانب خاص بالرسائل والملفات الواردة ، حيث يمكن تخزينها إلى أن تتم مراجعتها وقراءتها والتعامل معها . إن أجهزة الهاتف الخلوى يمكن أن تحتفظ هى الأخرى بهذا النوع من المدخلات .

الأجهزة ذات التكنولوجيا المتقدمة

يمكنك الآن أيضًا أن تملى ما تريد على الحاسب ، فلقد أصبحت وسائل الاتصال الآن فى حالة تحول مستمر نحو النظام الرقمى والأشكال اللاسلكية ، وسوف يصبح من الأسهل أن تستجمع المزيد من الأفكار (مما سيكون مصحوبًا بالطبع بالمزيد من البيانات الواردة التى سوف يفرض علينا فى المقابل التعامل معها !) .

" أيها الحاسب ! " .

" نعم ، يا ديفيد ؟ " .

" أريد خبزا " .

"حسنا يا ديفيد " .

لقد تم رصد بند البقالة الذى أريد شراءه . وبما أن الجزء التنظيمى من عملية تنظيم الفعل قد تم حفظه رقمياً ، فإن كلمة " خبز " سوف تضاف بشكل تلقائى وفورى إلى قائمة مشتريات البقالة الخاصة بى ، وربما يتم طلبها وتوصيلها للمنزل أيضًا .

وسواء كانت التكنولوجيا متقدمة أو تقليدية ؛ فإن كل الأدوات الموصوفة هنا سوف تعمل عمل سلات أو صناديق استقبال المدخلات ، وسوف تخزن كل المعلومات النافعة والالتزامات والاتفاقات التى تتطلب اتخاذ فعل أو تصرف . وسوف تجد نفسك على الأرجح تستخدم وسيلة منها .

عناصر نجاح عملية التجميع

إن الاكتفاء باقتناء سلة مدخلات لن يجدى مع الأسف . إن معظم الأشخاص قد يمتلكون أكثر من أداة من أدوات التجميع ، ولكنهم مع ذلك يفتقدون التحكم والسيطرة . دعنا نختبر المتطلبات الثلاثة التالية لإنجاح مرحلة التجميع :

١ | كل حلقة مفتوحة يجب أن تُدرَج ضمن نظام التجميع بحيث تكون ممثلة خارج رأسك .

٢ | يجب أن يكون عدد أدوات التجميع قليلاً بحيث تتمكن من متابعته .

٣ | يجب أن تحرص على إفراغ هذه الأدوات بشكل منتظم .

أخرج كل شيء من رأسك

إن كنت لاتزال تحاول أن تقتفى أثر عدد من الأشياء داخل ذاكرتك الخاصة برأسك ، فسوف تكون على الأرجح متحفزًا ومتحمسًا لإفراغ محتويات سلة مدخلاتك بمنتهى الهمة . إن معظم الناس يتعاملون بشىء من الإهمال مع هذه الأدوات لأنهم يدركون أنها لا تمثل فى عيونهم نظاماً محكماً ؛ إنها ـ من وجهة نظرهم ـ مجموعة غير مكتملة من الأشياء داخل سلة المدخلات ، كما أنها مجموعة غير مكتملة من المدخلات داخل عقولهم ، لذا فإن كليهما بلا جدوى . إن الأمر أشبه بممارسة لعبة كرة السلة حيث تحاول التصويب لكن دون إدخال الكرة فى السلة مما يقلل من الحماس لممارسة اللعب .

إن أدوات التجميع هذه يجب أن تصبح جزءًا من نمط حياتك . أبقها قريبة منك لكى تلتقط وتقتنص كل فكرة قيمة تتراءى لك فى أى وقت ؛ انظر إلى هذه الأدوات باعتبارها لا غنى عنها ، بمعنى أن تكون أشبه بفرشاة الأسنان أو رخصة القيادة أو نظارة القراءة .

قلل عدد سلال المدخلات إلى الحد الأدنى

يجب أن تقتنى من السلال العدد الذى يكفى احتياجك ، ولكن فى نفس الوقت العدد الذى تملك القدرة على التعامل معه واستيعابه . إنك بحاجة لأن تكون هذه الأدوات متوافرة لديك فى كل وقت وكل سياق وموقف ؛ حيث إن الأشياء التى قد تحتاج إلى حفظها قد تتراءى لك فى أى مكان وزمان . لكن إن كنت تملك عدداً مبالغاً فيه من أدوات التجميع ، فإنك لن تكون قادرًا على التعامل معها بسهولة أو بشكل فعال .

إن الإفراط فى سلال التجميع نادرًا ما يمثل مشكلة على المستوى التقنى العالى ؛ ولكن العبء الأكثر الذى سيقع على الناس يكون عند التعامل مع الأدوات التقليدية ؛ أى على مستوى جوانب تدوين اللحوظات وسلال تجميع المدخلات . إن تدوين اللحوظات يجب أن يتم تنقيحه وتناوله بدلاً من أن يبقى مدفونًا داخل رزم أو دفاتر أو أدراج . إن الأوراق المكتوبة يجب أن توزَّع على سلال خاصة بدلاً من أن تبقى متراصة فى أكوام ورقية لانهائية محيطة بك من كل جانب .

إن استخدام أدوات ثابتة لتدوين الأفكار والمدخلات سوف يكتسب المزيد من الأهمية يومًا بعد يوم فى ظل تعقد حياتك وعملك . وبينما تتقدم فى مجال عملك - على سبيل المثال - سوف تلاحظ على الأرجح أن أفضل أفكارك بشأن العمل لن ترد إلى ذهنك فى أثناء العمل . إن القدرة على حفظ هذه الأفكار بواسطة أدوات تجميع فعالة تكون متوافرة بشكل دائم بين يديك هى مفتاحك لزيادة إنتاجيتك .

> *إن العبقرية هى إنجاز أكبر قدر من العمل بأقل قدر من الطاقة .*
> *- ليوناردو دافنشى*

أفرغ السلال بانتظام

إن آخر عنصر أو عامل من عوامل نجاح التجميع يجب أن يكون واضحًا ؛ فإن لم تفرغ " الأشياء " وتتعامل معها ؛ فإن سلالك لن تكون سوى أدوات تخزين لمواد لانهائية . إن إفراغ السلال لا يعنى أنك يجب أن تنجز ما هو مختزن داخل بريدك الصوتى أو الإكترونى أو داخل سلتك ، وإنما يعنى فقط أنك يجب أن تستخرجه من الحاوية وتقرر ما سوف تفعله أو ما يجب أن تفعله حياله ؛ وإن بقى غير مكتمل فعليك أن تتخذ خطوة تنظيمية حياله . فقط لا تعده ثانية فى " المدخلات الواردة " ! إن عدم إفراغك للسلال أشبه باقتناء سلال قمامة سوف تبقى قابعة فى مكانها دون إفراغ .

لكى تنجح فى التخلص من كل ما تحتفظ به من مدخلات ؛ يجب أن يكون نظام إدارتك للأفعال محكمًا تمامًا . إن الكثير من الأشياء تبقى متراصة فى أكوام داخل سلال المدخلات بسبب قصور النظام . ويبدو دائمًا من الأسهل أن تترك الأشياء فى سلال المدخلات عندما تعرف أن عليك القيام بشىء ما بشأنها ، ولكنك غير قادر على أدائه فى ذلك الوقت . إن سلة المدخلات ، وخاصة بالنسبة للأوراق والبريد الإلكترونى ، هى أفضل وسائل يمكن أن يستخدمها معظم الأشخاص فيما يخص التنظيم ؛ على الأقل لأنهم يعرفون أن هناك مكانًا ما سوف يذكرهم بوجوب أداء أو إنجاز شىء ما . ولكن للأسف ؛ تخرج هذه الوسيلة عادة عن الحدود الآمنة عندما تتراكم أكوام الأوراق وتصبح خارج نطاق السيطرة أو يتراكم البريد الإلكترونى إلى حد لا يمكن التعامل معه .

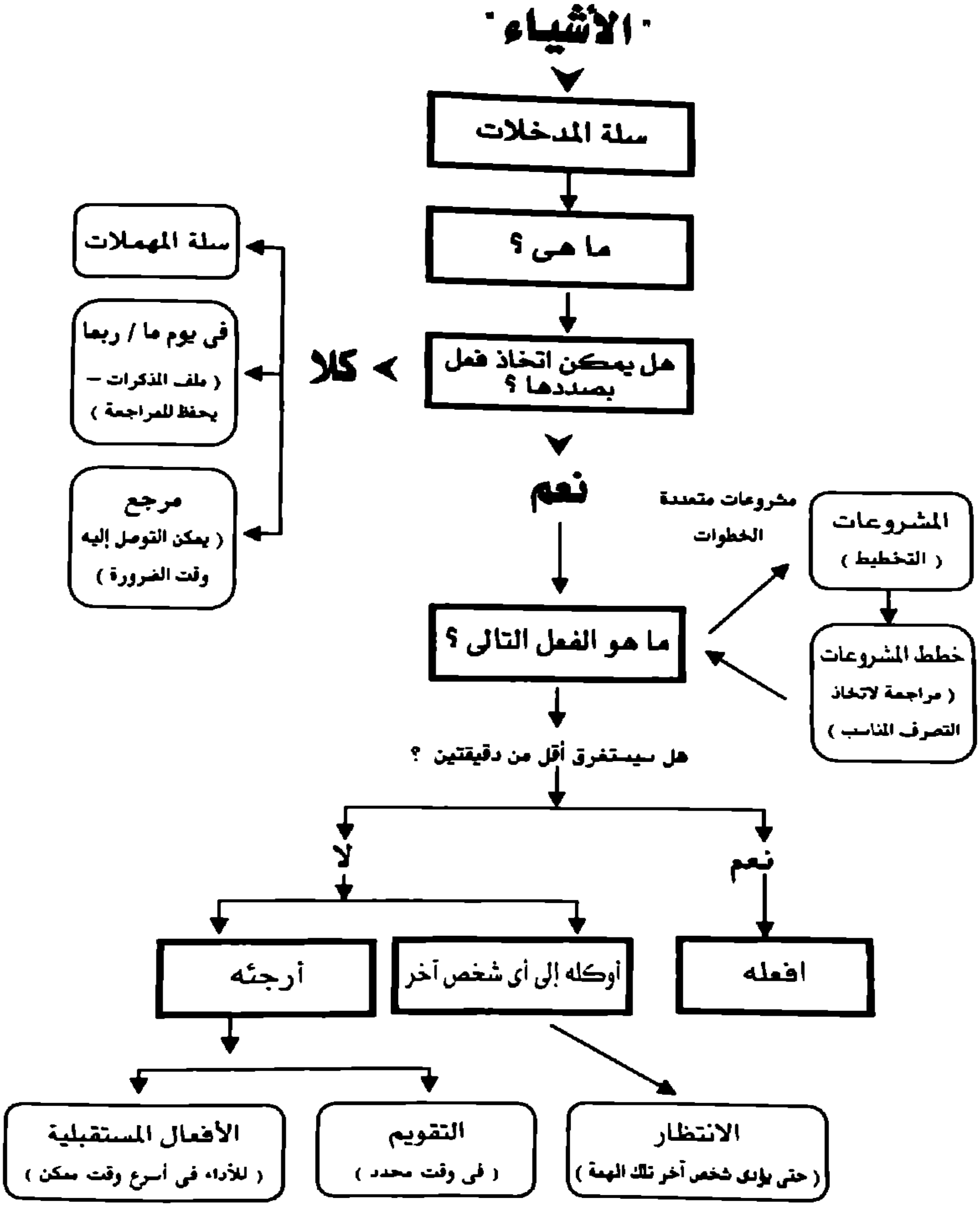
عندما تتقن المرحلة التالية وتعرف كيف تتناول الأشياء غير المكتملة بسهولة وبسرعة ، يمكن أن تستعيد كل هذه الوسائل والأدوات المستخدمة فى الإدخال فاعليتها . دعنا ننتقل إذن إلى كيفية إفراغ هذه الوسائل دون الحاجة إلى إنجاز العمل الآن .

العملية

إن تعليم الأشخاص الذين تعاملت معهم كيفية التفكير خطوة بخطوة لإفراغ السلال هو من أكثر الأمور أهمية . فعندما انتهت مديرة أحد الأقسام الكبرى ، في إحدى الشركات العالمية ، من تناول كل حلقاتها المفتوحة بالتعاون معي ؛ جلست في حالة انبهار وقالت لي إنها حتى وإن كانت قادرة على الشعور بالاسترخاء إلى حدٍ ما بشأن اجتماعاتها بفضل ثقتها في الأساليب التي كانت تستخدمها سابقاً ، إلا أنها لم تشعر يومًا بهذا القدر من الارتياح بشأن باقي الجوانب الأخرى الخاصة بعملها والتي عملت معها على استيضاحها . لقد تمكنت بعد عملنا معًا من التعرف على كل الأفعال والمعلومات التي كان يجب أن تضعها في اعتبارها بالإضافة إلى حفظها داخل نظام مادي محكم .

ما هو السؤال الذي تحتاج إلى طرحه على نفسك (والإجابة عنه) بشأن كل بريد إلكتروني أو صوتي أو مذكرة أو ملحوظة أو فكرة ذاتية تعترض طريقك ؟ هذا هو أساس إدارة الفعل الذي يشكل أساس تنظيمك الشخصي . يسعى الكثيرون إلى " تنظيم أنفسهم " ولكنهم يسقطون في خطأ تحقيق ذلك من خلال استخدام أشياء غير مكتملة . عليك ألا تنسى أنك لا تملك القدرة على تنظيم كل ما يرد إليك في وقت واحد - وإنما تملك فقط القدرة على استجماعه وتناوله . لذا يجب أن تسعى لتنظيم أفعالك بحيث تتوافق مع القرارات التي تتخذها بشأن ما يجب عمله . إن تلك العملية - والتي تشمل مرحلتي التناول والتنظيم - ستجدها في الرسم التوضيحي الموجود في نموذج شجرة اتخاذ القرار في الصفحة التالية .

وفي فصول لاحقة ، سوف أدربك بمزيد من التفصيل على كل عنصر من هذه العناصر . ولكننا سوف نكتفي الآن بشرح هذه العملية الواردة في الشكل التوضيحي ، خطوة بخطوة لبيان كيفية تطبيقها عملياً .



رسم تخطيطى يوضح تدفق العمل - المعالجة

ما هى ؟

إنه ليس سؤالاً غبيًا . لقد تحدثنا عن " الأشياء " . وتحدثنا عن وضعها فى السلال . ولكننا لم نتحدث عن ماهية هذه الأشياء وكيفية التصرف إزاءها . فعلى سبيل المثال إن معظم الأشياء التى تتسرب من منهج تنظيمنا الشخصى هى عبارة عن أوراق متباينة نتلقاها من الحكومة أو الشركة ؛ هل نحن فى واقع الأمر بحاجة إلى اتخاذ قرار حيالها ؟ وماذا عن البريد الإلكترونى الوارد من قسم الموارد البشرية ؛ والذى يخبرونك فيه بشأن سياستهم الجديدة ؟ لقد عثرت على تلال من الرسائل والأوراق المختزنة داخل الأدراج والتى أُلقيت هناك لأن العميل لم يكبد نفسه عناء النظر فيها لثوان وتفقد محتواها . ولعل هذا هو سبب أهمية اتخاذ القرار التالى .

هل يمكن اتخاذ فعل بصددها ؟

هناك إجابتان محتملتان : نعم ، لا .

ليس هناك فعل مطلوب . إن كانت الإجابة بلا فهناك ثلاثة احتمالات :

١ | سلة المهملات ؛ فلم تعد الأوراق مطلوبة .

٢ | ليس هناك حاجة لاتخاذ فعل الآن ؛ ولكن قد تظهر الحاجة إلى اتخاذ فعل معين فى وقت لاحق (وبالتالى يتم حفظه) .

٣ | يمكن أن يكون لهذا الشىء أهمية فى وقت لاحق (مرجع) .

إن هذه الفئات الثلاث يمكن أن تخضع إدارتها هى نفسها ، وسوف نطرح هذا تفصيلاً فى فصل لاحق . ولكن يكفينا الآن أن نقول إنك بحاجة إلى سلة مهملات وملف " مذكرات " لحفظ المواد المرجأة ، ونظام حفظ ملفات جيد للمعلومات التى سوف تحتفظ بها كمرجع .

المواد التى سوف يتم اتخاذ فعل حيالها : إنها مجموعة البنود أو الأشياء التى تنتمى إلى فئة " نعم " والتى يجب أن تتخذ فعلاً حيالها . تتراوح الأمثلة التقليدية من بريد إلكترونى يتطلب مشاركتك فى مشروع خدمى خاص بالشركة فى تاريخ معين ، وحتى الملحوظات التى تحتفظ بها فى سلة المدخلات بشأن لقاءاتك الشخصية مع رئيس مجلس الإدارة بشأن المشروع الجديد الخاص بالاستعانة بمستشارين خارجيين .

هناك شيئان يجب تحديدهما بشأن البنود التى تتطلب اتخاذ فعل :

١ | ما هو المشروع أو النتيجة التى ألزمت نفسك بها ؟

٢ | ما هو التصرف التالى المطلوب ؟

إن كان الأمر بشأن مشروع ما ... فعليك أن تحتفظ بالنتيجة أو تدونها فى قائمة " المشروعات " . سوف تكون هذه هى العلامة البارزة التى سوف تذكرك بما يجب عليك اتخاذه فى أى حلقة مفتوحة . إن المراجعة الأسبوعية للقائمة (انظر صفحة ٦٩) سوف تعيد إليك البند الذى سجلته باعتباره بنداً معلقاً . وهكذا سوف يبقى حيًا وواضحًا فى نظامك الإدارى إلى أن يتم استكماله أو استبعاده .

> *لست بحاجة إلى الكثير من القوة لإنجاز الأشياء وإنما أنت بحاجة إلى الكثير من القوة لكى تقرر ما يجب عليك عمله .*
>
> *- ألبرت هوبارد*

ما هو الفعل التالى ؟ هذا هو السؤال بالغ الأهمية الذى يجب أن تطرحه على نفسك بشأن أى شىء تم تجميعه ؛ إن أجبت عنه بشكل مناسب ، فسوف تتوافر لديك بالفعل القدرة على التنظيم . إن " الفعل التالى " هو الخطوة الملموسة والنشاط المرئى الذى يجب أن تنفذه لكى تقود الواقع الحالى نحو الإنجاز .

من بين الأمثلة التى يمكن أن نضربها فى هذا الصدد .

- الاتصال بـ " فريد " بشأن إصلاح السيارة .
- وضع أفكار مقترحة بشأن أجندة اللقاء الخاص بالميزانية .

- التحدث مع " أنجيلا " بشأن نظام تنسيق الملفات الذى يجب إعداده .
- تجهيز البرنامج الخاص بالبحث عن المعلومات على شبكة الإنترنت .

كل هذه أنشطة مادية ملموسة يجب أن يتم تنفيذها . إن التذكرة بوجوب أداء هذه الأشياء سوف تكون بمثابة القوة الفعالة التى تدير نظام إدارتك الشخصى لكفاءتك وإنتاجيتك .

افعله أو أوكله إلى شخص آخر إلى أو أرجئه . عندما تتخذ قرارًا بشأن الخطوة التالية التي يجب اتخاذها ، أى بشأن الفعل ؛ فسوف تكون هناك ثلاثة خيارات متاحة أمامك :

١ | **افعله** : إن كان الفعل سوف يستغرق أقل من دقيقتين ؛ يجب أن يُنفذ أو يطبق فى اللحظة التى يتم تحديده فيها .

٢ | **أوكله إلى شخص آخر** : إن كان الفعل سوف يتطلب أكثر من دقيقتين ؛ فسل نفسك : هل أنا الشخص المناسب لأداء هذا الفعل ؟ إن كانت الإجابة هى لا ؛ فأوكله إلى الشخص المناسب .

٣ | **أرجئه** : إن كان الفعل سوف يستغرق أكثر من دقيقتين وأنت الشخص المناسب لأدائه ؛ فعليك بإرجاء التصرف فيه حتى وقت لاحق ، وضعه فى قائمة أو أكثر من قوائم " الأفعال التالية " .

التنظيم

إن الحلقات الخارجية من الرسم البياني الموضح لتدفق حركة العمل تُظهر ثمانية أفعال سوف تنجم عن تناولك أو تعاملك مع " الأشياء ". وهى تشكل جميعها نظاماً كاملاً يعمل على تنظيم كل ما بين يديك من أمور ، إضافة إلى ما قد يستجد عليها لاحقاً سواء على أساس يومى أو أسبوعى .

بالنسبة للبنود التى لا تستوجب اتخاذ تصرف أو فعل حيالها ؛ فإن الفئات التى يمكن التعامل معها تشمل سلة المهملات وأدوات الخطط أو

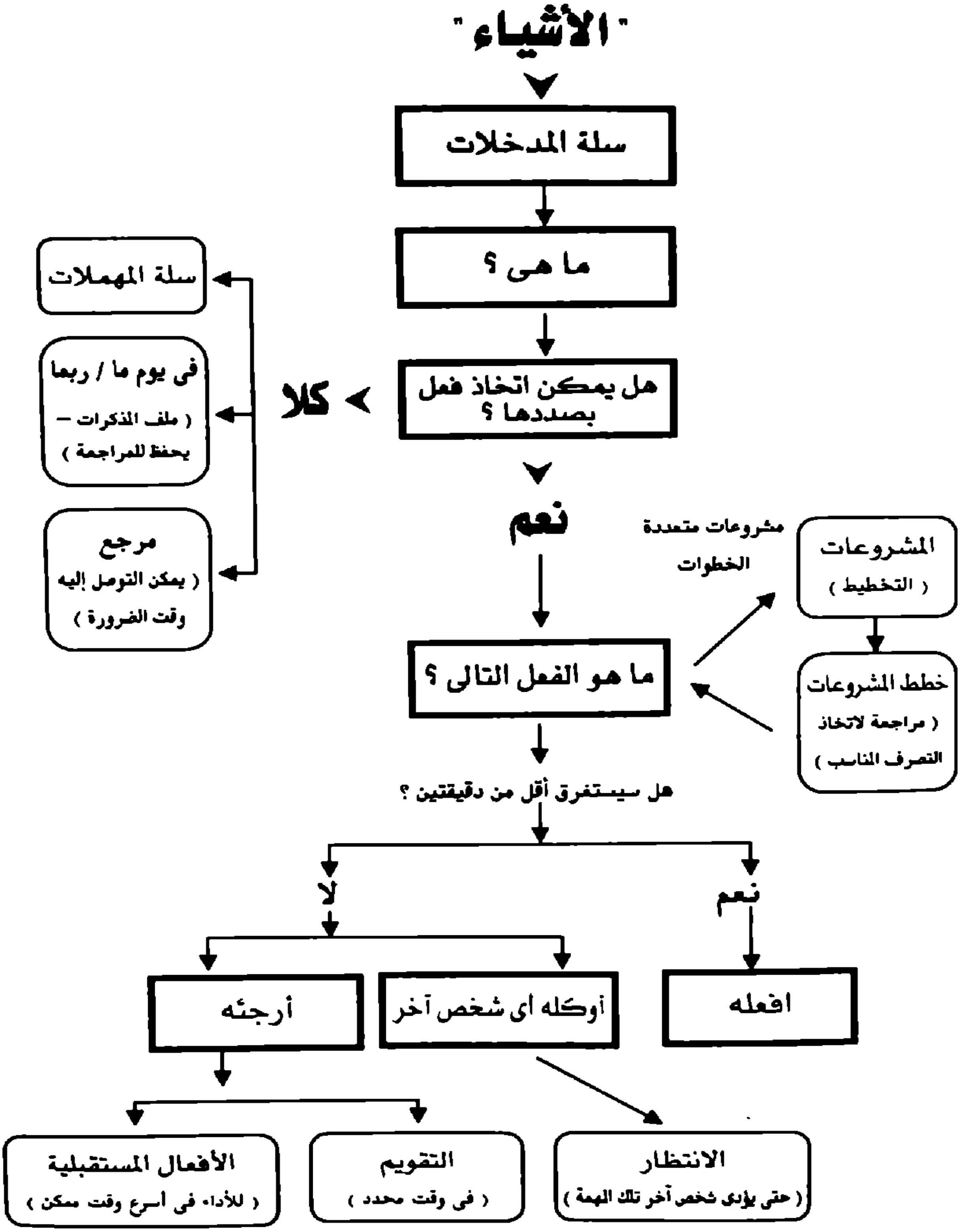
المراجع . إن لم يكن هناك فعل معين يجب اتخاذه بصدد شيء ما ؛ فعليك بالتخلص منه ، أو الاحتفاظ به لتقييمه في وقت لاحق أو الاحتفاظ به في ملف بحيث يمكن أن ترجع إليه وقتما تشاء بصفته مرجعاً . لكي تدير الأشياء التي تفرض اتخاذ فعل أو تصرف ؛ سوف تكون بحاجة إلى قائمة مشروعات أو ملفات لخطط تقويم المشروع ، وقائمة بأدوات التذكرة الخاصة بالأفعال التالية ، وقائمة بأدوات التذكرة للأشياء التي تنتظر تنفيذها .

كل الفئات التنظيمية يجب أن يتم احتواؤها بشكل ملموس تحت أي شكل من الأشكال . عندما أشير إلى كلمة " قوائم " ؛ فإنني أعني بذلك أحد أشكال التذكرة القابلة للمراجعة ، والتي يمكن أن تكون عبارة عن قوائم داخل دفاتر ورقية ، أو داخل برامج حاسوبية أو حتى ملفات تحتوي على أوراق وقصاصات منفصلة عن بعضها البعض .

يمكن الاحتفاظ - على سبيل المثال - بقائمة المشروعات الجارية في دفتر المراجعة اليومية ، أو تُدرج ضمن فئة " ما يجب إنجازه " في دفتر المراجعة الشخصي ، أو داخل ملف تحت اسم " قائمة المشروعات " . أما مواد التذكرة الخاصة بقائمة الحفظ (مثال : " بعد الأول من شهر مارس سوف أتصل بالمحاسب لتحديد موعد ") فيمكن حفظها في ملف "مذكرات " أو داخل برنامج كمبيوتر خاص بالتقويم .

المشروعات

إنني أعرِّف مصطلح مشروع بأنه أية نتيجة مرغوبة تتطلب أو تفرض اتخاذ أكثر من خطوة أو تصرف أو فعل . هذا يعني أن هناك بعض الأشياء الصغيرة التي لن تطلق عليها في العادة اسم مشروعات لكنها سوف تكون مدرجة تحت قائمة الـ " مشروعات " . إن الحكمة من وراء هذا التعريف أنه إن لم تكتمل خطوة ما ؛ فعليك بوضع علامة تحذيرية على طريقك لكي تذكرك بأنه قد بقي عليك شيء يجب عمله . إن لم يكن هناك ما يذكرك ؛ فإن هذا الشيء سوف يسقط من حيز تفكيرك . وهناك طريقة أخرى للتذكير وهي قائمة الحلقات المفتوحة .



رسم تخطيطى يوضح تدفق العمل - التنظيم

قائمة - مشروعات - جزئية

تعيين موظفين جدد
عطلة شهر أغسطس
عودة الموظفين العاملين فى المواقع
نشر الكتاب
إنهاء تحديث الحاسب
تجديد الوصية
استكمال الميزانية
استكمال خط الإنتاج الجديد
التدرب على البرنامج الجديد الخاص بإدارة الاتصالات
إعادة طبع المقالة
البحث عن ناشر
استكمال أو إنهاء عمليات الزراعة
مشروع الفيديو المشترك
إنتاج إسطوانة مدمجة عن مشروع التدريب الجديد
إعداد جدول مؤتمرات العام القادم
الإشراف على عرض للمواد الأساسية لمدة ساعة واحدة
استكمال الاتفاقات الخاصة بالتوظيف
إقامة أضواء خلفية جديدة
إقامة علاقات رسمية مع شركة أمريكا الجنوبية
استكمال السياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين .
شراء كرسى جديد لغرفة المعيشة .

إنك لست بحاجة لترتيب المشروعات بصورة معينة ؛ سواء من حيث الحجم أو الأولوية . وإنما هى - أى المشروعات - فقط بحاجة لأن تكون موضوعة على شكل قائمة تسمح لك بمراجعتها بشكل دورى يكفى لضمان قدرتك على اتخاذ كل الخطوات اللازمة حيالها .

وأنت هكذا لا تقدم فى واقع الأمر على تنفيذ المشروع ؛ وإنما فقط تتخذ خطوات ذات صلة بالمشروع . وعندما تتخذ قدرًا كافيًا من الخطوات الصحيحة ؛ سوف يتشكل موقف معين يتفق مع الصورة المبدئية التى وضعتها للنتائج إلى حد يكفى بأن تنظر إلى المشروع باعتباره قد تم " إنجازه " . إن قائمة المشروعات هى عبارة عن مجموعة من الخطوط النهائية التى نضعها نصب أعيننا ، لكى تظل خطواتنا تتحرك صوب الهدف بالشكل الصحيح .

المواد المساندة للمشروع

عند التعامل مع أي مشروع عليك تجميع كل المعلومات الرئيسية التي ستحتاج إليها عند تنفيذه ، ووضعها في قائمة جانبية ، وستكون تلك عبارة عن نقاط إرشادية . أما باقي التفاصيل والخطط والمعلومات اللازمة لتنفيذ المشروع فسوف تنحيها جانبًا وتحتفظ بها داخل ملفات منفصلة خاصة أو ملفات داخل الحاسب أو دفاتر .

المواد المساندة والملفات المرجعية : بمجرد أن تنظم المواد المساندة لمشروعك حسب الموضوع أو المجال ، سوف تجد أنه يمكن الاحتفاظ بها تحت نفس نظام الملفات الخاص بالمراجع . (على سبيل المثال ، يمكن حفظ ملف " الزفاف " في نفس نظام الملف المرجعي) . ولكن الفارق الوحيد هو أنه في حالة المشروعات النشطة أو الملحة ، قد تكون هناك حاجة لمراجعة المواد الداعمة بشكل أكثر انتظامًا لضمان اتخاذ كل الخطوات اللازمة التي تستجد .

إنني أنصح عادة بتخزين كل المواد الداعمة في مكان بعيد عن النظر . إن كنت تملك نظام ملفات جيداً للاحتفاظ بالمراجع وتضعه تحت يديك ، فقد تجد أنه أكثر الطرق بساطة للتنظيم . سوف تكون هناك بالطبع أوقات يكون فيها من السهل أن تقتني الملف فوريًا تحت ناظريك ، وخاصة إن كنت تعمل في مشروع ملح تحتاج إلى الرجوع إلى مراجعه عدة مرات في أثناء اليوم الواحد . إن الاحتفاظ بالملفات داخل حوامل سلكية يسهل الوصول إليها ويمكن أن يكون حلاً عمليا لهذا النوع من الأوراق " المُعلقة ".

فئات العمل التالية

يتضح من خلال الرسم البياني الخاص بتدفق وتنظيم العمل مدى أهمية القرار الخاص بالفعل التالي . وهذا الفعل يجب أن يكون ملموساً ومرئياً ؛ في كل حلقة من حلقاته المفتوحة .

إن أي فعل يتطلب أقل من دقيقتين في إنجازه ؛ فضلا عن كل الأفعال الأخرى التي أنجزت بالفعل ، لن تكون بالطبع بحاجة لأن تتابعها ؛ فقد

انتهت بالفعل . ولكن ما يحتاج فعلاً لأن تتابعه هو كل فعل يجب أن يتم إنجازه فى وقت أو يوم محدد (يجب أن تسجل هذه الأفعال فى " التقويم " الخاص بك) ؛ أما الأفعال التى يجب أن تنجز فى أسرع وقت ممكن فيجب أن تضيفها إلى (قوائم " الأفعال المستقبلية ") ، وأما كل الأفعال التى تنتظر أن يقوم بها غيرك فعليك بإدراجها فى (قوائم " الانتظار ") .

التقويم

إن المفكرة الخاصة بالأفعال التى يجب أن تنجزها تندرج تحت فئتين : الفئة الخاصة بالأشياء التى يجب إنجازها فى يوم أو وقت محدد ، والفئة الخاصة بالأشياء التى يجب إنجازها بأسرع وقت ممكن . وسوف يتولى التقويم مهمة تنظيم الفئة الأولى من المفكرة .

هناك ثلاثة أشياء يجب أن تدرجها على تقويمك :

- الأفعال ذات الوقت المحدد
- الأفعال ذات الأيام المحددة
- المعلومات المرتبطة بيوم محدد

الأفعال ذات الوقت المحدد : إنه الاسم المتأنق الذى يطلق على المواعيد . ويتمثل " الفعل التالى " الذى يجب اتخاذه على هيئة مشروع فى حضور اجتماع يتم تحديده بالفعل لمناقشة المشروع . إن مجرد تتبع ذلك على التقويم سوف يكون كافيًا .

افعال مرتبطة بأيام محددة : إنها الأشياء التى يجب عليك فعل شئ حيالها فى يوم محدد ، ولكن ليس بالضرورة فى وقت محدد . ربما تكون قد أخبرت زميلتك فى العمل بأنك سوف تتصل بها يوم الجمعة للتأكد من سلامة التقرير الذى أرسلته إليها . إنها لن تحصل على التقرير إلا يوم الخميس المقبل وسوف تغادر البلاد فى يوم السبت ، وهذا يعنى أن الجمعة

هو الوقت الوحيد المتاح لاتخاذ الفعل ، ولكن أى ساعة فى يوم الجمعة سوف تكون ملائمة ؟ يجب أن تسجل هذا على التقويم يوم الجمعة ، ولكن دون الالتزام بوقت محدد ؛ فقط دوّنه فى اليوم . من المفيد أن تقتنى تقويماً تدون عليه كلاً من الأفعال المرتبطة بالوقت أو اليوم .

المعلومات المرتبطة بيوم محدد : إن التقويم هو أيضًا المكان الذى سوف تسجل عليه كل المعلومات التى تبغى الحصول عليها فى أيام محددة ، ليس بالضرورة الأفعال فقط وإنما أيضًا المعلومات التى يمكن أن تكون مجدية فى وقت محدد . وهذا قد يشمل كل التوجيهات الخاصة بمواعيد معينة وأنشطة سوف يشترك فيها أشخاص آخرون (سواء من الأسرة أو طاقم العمل) ، أو أى أحداث مهمة . من المفيد للغاية أن تسجل هنا أيضًا المعلومات الخاصة بـ (المذكرات) مثل التذكرة بوجوب الاتصال بشخص معين بعد يوم عودته من العطلة .

لا للمزيد من قوائم المهام اليومية : هذه هى الأشياء الثلاثة التى سوف تدون على التقويم ، وليس أى شىء آخر ! إننى أعلم أن هذا يناقض كل تدريبات إدارة الوقت التقليدية التى تنظر إلى قائمة المهام اليومية باعتبارها المكان الطبيعى الذى يجب أن تدون فيه كل شىء . ولكن هذا لا يجدى لسببين :

> *هنيئاً للشخص المرن ؛ حيث إنه لن يبدو يومًا فى حالة ارتباك .*
> *ـ الدكتور" مايكل ماكجريني"*

أولاً ؛ لأن المدخلات الجديدة المستمرة التى ترد إليك على أساس يومى سوف تكون بمثابة تحول تكتيكى فى الأولويات ، وسوف تعيد تشكيل يوم العمل بشكل مستمر يستحيل معه التنبؤ بما يجب فعله بشكل مسبق . إن امتلاك خطة لعب ناجحة كنقطة مرجعية سوف يكون مجديًا دائمًا ، ولكن هذه الخطة يجب أن تكون قابلة للتجديد فى أى وقت . إن محاولة الاحتفاظ بقائمة مكتوبة على التقويم ـ والتى سوف تفرض بالتالى تدوين أشياء أخرى فى أيام أخرى إن لم يتم إنجاز الأشياء فى وقتها ـ سوف يكون هدراً للوقت

والجهد . إن قوائم " الأفعال التالية " التى أنصح بها ينبغى أن تشمل كل التذكرة الخاصة بالأفعال حتى أكثرها حساسية للوقت . كما أنها لن تفرض عليك أن تدونها بشكل يومى .

وثانيًا ، إن كان هناك شيء ما مدون على قائمة الأعمال اليومية لكنه ليس بحاجة ماسة إلى إنجازه فى ذلك اليوم ، فسوف يقلل من انتباهك والتفاتك للأشياء واجبة التنفيذ فى نفس اليوم . إن كان لابد لى من الاتصال بزميلتى فى العمل يوم الجمعة لأن هذا هو اليوم الوحيد الذى يمكن أن أصل إليها فيه ، ولكننى مع ذلك أضيف خمس أمور أخرى - أقل أهمية أو أقل ارتباطا بوقت محدد - للقائمة فى نفس اليوم ؛ فإن اليوم عندما يصبح مكدسًا لن يتسنى لى الاتصال بزميلة العمل . وبهذه الطريقة سوف يُفرض على عقلى وقتها أن يتذكر أن هناك مكالمة هاتفية لن يتسنى لى فرصة القيام بها فى وقت لاحق . وهذا ليس استخدامًا جيدًا للنظام . إننى أرى أن التقويم يجب أن يكون بالغ التحديد ، وأن ما تدونه فيه عليك أن تنجزه فى هذا اليوم تحديدًا ، وإلا فلن يتسنى لك إنجازه مطلقاً . وعملية إعادة الكتابة الوحيدة المسموح بها فيه هى الخاصة بتغيير المواعيد .

قوائم " الأفعال التالية "

إذن أين تدوّن كل المذكرات الخاصة بالأفعال ؟ فى قوائم " الأفعال التالية " التى تمثل ، بالإضافة إلى التقويم ، لب عملية تنظيم وإدارة الوقت اليومى .

إن أى عمل يستغرق أكثر من دقيقتين ؛ ولا يمكن إيكاله لشخص آخر ، مثل : " اتصل بـ " جيم سميث " بخصوص اجتماع الميزانية " ، " اتصل بوالدة " ريتشل " و " لورا " بشأن معسكر النوم " ، و " دون أفكارًا مبدئية بخصوص مؤتمر المبيعات السنوى " ؛ تندرج جميعها تحت التذكرة الخاصة بالأفعال التى يجب أن تحفظ فى قوائم مناسبة أو سلال لكى يتم تقييمها وفعلها لاحقاً فى وقت محدد .

كل شيء يجب أن يبسط إلى أقصى حد ممكن ولكن بدون الحط من شأنه .
- " ألبرت اينشتين "

إن كان لديك فقط عشرون أو ثلاثون من هذه الأفعال ، فلا بأس أن تحتفظ بها جميعًا فى قائمة واحدة تحت اسم " الأفعال التالية " ، على أن تحرص على مراجعتها كلما سمح الوقت بذلك . ولكن بالنسبة لمعظمنا فإن الرقم سوف يتراوح على الأرجح ما بين خمسين إلى مائة وخمسين فعلاً . فى هذه الحالة سوف يكون من المنطقى أن تقسم " الأفعال التالية " داخل فئات ، مثل فئة " اتصالات " يجب القيام بها هاتفيا أو " أسئلة رئيسية عن المشروعات " يتم طرحها فى التقرير الأسبوعى .

البنود التى لا تستوجب اتخاذ فعل

إنك بحاجة إلى نظم بالغة الدقة والتنظيم للتعامل مع البنود التى لا تستوجب منك اتخاذ فعل تمامًا مثل البنود التى تستوجب منك تصرفاً ما . تنقسم نظم " عدم اتخاذ فعل " إلى ثلاث فئات : **سلة المهملات** ، **وسلة الحفظ** ، **وسلة المراجع** .

سلة المهملات

يجب أن تكون المهملات محددة . تخلص من أى شيء ليس له أى فعل مستقبلى محتمل أو أية قيمة . إن تركت هذا الشيء مختلطًا بالفئات الأخرى ، فسوف يضر النظام ضررًا بالغًا .

سلة الحفظ

هناك - بخلاف المهملات - فئتان أخريان من الأشياء التى لا تتطلب أو تفرض اتخاذ فعل مباشر ، ولكنك سوف تكون بحاجة إلى الاحتفاظ بها . وهنا أكرر ثانية ، عليك بضرورة التمييز بين البنود التى تتطلب اتخاذ فعل والبنود التى لا تتطلب ذلك . وإلا فسوف تغرق داخل الرزم والقوائم والأوراق ولن تدرى من أين تبدأ أو ما يجب عليك عمله .

لنفرض مثلاً أنك تلتقط شيئاً ما من مذكرة ، أو تقرأ البريد الإلكترونى ما يمنحك فكرة عن المشروع الذى قد تود القيام به يومًا ما ولكن ليس الآن . سوف تكون بحاجة لأن تذكر نفسك به ثانية فى وقت لاحق لكى تتمكن من إجراء إعادة تقييم له لترى ما إذا كنت ستفعل شيئاً حياله فى المستقبل أم لا . على سبيل المثال : كأن يأتيك عبر البريد إعلان عن الموسم القادم للموسيقى السيمفونية . تتصفح الإعلان سريعًا وتتبين أن موعد الحفل الذى تود حضوره سوف يحين بعد أربعة أشهر ، إنه تاريخ بعيد جدًا لفعل أى شيء (أنت لست واثقًا بعد من جدول سفرياتك ، وما إن كنت تملك الوقت فى هذا التاريخ) ، ولكنك إن كنت فى المدينة فسوف تسعد بحضور الحفل . ما الذى يمكنك فعله فى ظل هذا الموقف ؟

هناك نوعان من نظم الحفظ يمكن أن يجديا فى هذه الحالة : قوائم " يوماً ما / ربما " ، أو ملف " المذكرات " .

قائمة " يوماً ما / ربما " : يمكن أن يكون من المجدى والمهم أن تحتفظ بقائمة للأشياء التى قد ترغب فى القيام بها فى وقت ما ، ولكن ليس الآن . سوف يكون هذا بمثابة " المرآب " الخاص بالمشروعات التى يستحيل عليك أن تتعامل معها فى الوقت الحاضر ، ولكنك لا ترغب فى إسقاطها بالمرة . سوف تود أن يتم تذكيرك بها على فترات منتظمة .

قائمة تقليدية لقائمة " يوماً ما / ربما "

أقتنى قارب صيد
أتعلم الإسبانية
أتعلم التلوين المائى
أقتنى لانحة جانبية للمطبخ
أبنى حمام سباحة
أشترى دراجة لـ " كاثرين "
أقوم برحلة داخل بالون
بناء قبو للتخزين
أعد شرائط فيديو ترويجية
أغير السيارة
أقتنى كاميرا فيديو رقمية
أقوم برحلة إلى إيطاليا
أتعلم النجارة
أسلط الضوء على أعمالنا الفنية
أبنى بحيرة سمكية
أحول الصور إلى النظام الرقمى

أقوم برحلة إلى مونتانا
أتعلم برنامج فوتو شوب
أنشيء جمعية خيرية
أقيم حفلاً للجيران
أقيم نظام تحكم عن بعد داخل المنزل

سوف يكون لديك على الأرجح قائمة فرعية لقائمة " يومًا ما / ربما " والتي سوف تشمل أشياء مثل :

- الاسطوانات المدمجة التي أرغب في اقتنائها
- شرائط الفيديو التي أود استئجارها
- الكتب التي أريد أن أقرأها
- الطعام الجديد الذي أريد أن أتذوقه
- عطلات نهاية الأسبوع التي أود القيام بها
- الأشياء التي أود أن أفعلها مع الأبناء
- الندوات التي أريد حضورها

يجب أن تراجع هذه القائمة بشكل دوري إن كنت تسعى لتحقيق أعلى استفادة من ورائها . أقترح أن تجرى مسحاً لمحتواها ضمن مراجعتك الأسبوعية (انظر صفحة ٦٩) .

ملف " المذكرات " : ملف التذكرة هو أكثر نسخ المراجعة تأنقًا وأحيانًا يمكن الإشارة إليه باسم الملف " المعلق " أو ملف " المتابعة " . إنه النظام الذي يسمح لك بأن ترسل بريدًا إلى نفسك لكي تتلقاه في يوم محدد في المستقبل .

يمكن أن يلعب التقويم نفس الدور . يمكنك أن تذكر نفسك ـ على التقويم ـ بأنك في الخامس عشر من مارس ـ على سبيل المثال ـ سوف يكون قد بقي لك شهر واحد فقط على موعد تقديم إقرار الضرائب ، أو أنه في الثاني عشر

من شهر سبتمبر سوف يكون قد بقى اثنا عشر أسبوعًا على عرض البولشوى لبحيرة البجع .

لمزيد من التفاصيل ، انظر الفصل السابع .

المراجع

الكثير من الأشياء التى تقابلها فى طريقك قد لا تملى عليك فعلا معينًا . ولكنها تكون فى حد ذاتها معلومة قيمة . سوف يتوجب عليك الاحتفاظ بها لكى تتمكن من الوصول إليها والاطلاع عليها وقتما تشاء . ويمكنك أن تخزن هذه المعلومات ورقيًا أو فى نظام إلكترونى .

بالنسبة لأداة التخزين الورقية ، فهى تتراوح من مجرد قائمة طعام خاصة بمطعم محلى إلى الخطط والرسومات والمعلومات التى تخص أرضًا معينة ، ويفضل تخزين مثل هذه الأشياء فى إطار نظام مادى فعال يمكن أن يتراوح بين مخطط أو ملف يحمل بعض الأوراق المنفصلة ، إلى قائمة تضم كل أسماء المطاعم المفضلة أو أرقام الهواتف الخاصة بأعضاء اللجنة المدرسية ، إلى كبائن كاملة تحفظ فيها كل الأوراق الخاصة بعملية دمج شركة ما .

أما التخزين الإلكترونى فهو يمكن أن يشمل كل شىء بدءًا من المعلومات الأساسية المستمدة من شبكة الإنترنت إلى كل المراجع المساعدة والملفات الأرشيفية التى سوف تحتفظ بها داخل برنامجك الحاسوبى .

ولكن الشىء الأكثر أهمية هو أن المرجع يجب أن يوفر لك السهولة فى اقتناء المعلومة أو العثور عليها عند الضرورة . تتخذ النظم المرجعية فى العادة شكلين أساسيين : (١) الحفظ المرتبط بموضوع أو مجال ما ، (٢) ملفات المراجع العامة . النوع الأول يرتبط بالموضوع مثل ، الدرج المخصص للعقود ، الدرج الذى يحتوى على المعلومات السرية الخاصة بأجور الموظفين ، أو سلسلة من الكبائن الخاصة بالقضايا القانونية المنتهية التى قد تكون بحاجة لمراجعتها أثناء قضايا أو محاكمات مستقبلية .

الملفات الخاصة بالمراجع العامة : النوع الثانى من نظام المراجع هو النظام الذى يحتاج كل شخص فيه لأن يكون قريبًا من يده لحفظ المعلومات الخاصة التي لا ترتبط بفئة بعينها . إنك بحاجة إلى تخصيص مكان لكى تحتفظ فيه بدليل التشغيل الخاص بهاتفك الجوال ، والملحوظات الخاصة باجتماع مشروع " سميث " ، وتلك العمليات القليلة التى لم تغيرها فى نهاية رحلتك الأخيرة إلى طوكيو (والتى سوف تستخدمها عندما تعود إلى هناك ثانية) .

إن افتقاد ملف مرجعى عام جيد يمكن أن يكون أحد العثرات القوية فى طريق تطبيق نظام شخصى لإدارة الأفعال . إن لم يكن الملف سهل الحصول عليه وبسهولة (وحتى ممتعاً !) فسوف تجد نفسك بصدد تكديس الأشياء فوق بعضها البعض بدلاً من الاحتفاظ بها داخل الملف . إن لم يكن نظامك المرجعى مرتباً فإن الخط الفاصل بين الأشياء التى يجب أن تتخذ فعلاً حيالها والأخرى التي لا تتطلب اتخاذ أفعال ، سوف يبدو مشوشًا ؛ سواء على المستوى المرئى أو النفسى ، وسوف يفتقد عقلك بصيرته النافذة . إن إقامة نظام جيد لهذه الفئة من المواد يعتبر أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق كفاءة وإنتاجية خالية من الضغوط ؛ وسوف نتناول هذه النقطة بمزيد من التفصيل فى الفصل السابع .

المراجعة

إن تدوينك لرغبتك فى شراء اللبن يعد شيئاً واحداً ، وتذكرك لهذه الرغبة وأنت متواجد فى المتجر يعد شيئاً آخر . كذلك اتصالك عن عمد بصديق لكي تسأله عن اسم محامى عقارات جيد يختلف عن ذكرك لهذا الأمر عرضاً خلال محادثة ودية بينكما .

يجب أن تكون قادراً على مراجعة الصورة الكاملة لحياتك وعملك على فترات مناسبة . بالنسبة لمعظم الأشخاص يكمن السر فى الاستخدام الدائم المستمر لمرحلة المراجعة . هذه هى المرحلة التى سوف تسمح لك بإلقاء نظرة

على كل المشروعات المعلقة والحلقات المفتوحة وما أطلق عليه مستوى الـ ١٠ آلاف قدم (انظر صفحة ٧٤) على أساس أسبوعي . إنها فرصتك لمراجعة كل الأفعال والخيارات المتاحة أمامك ؛ مما يعمل بالتالى على زيادة فاعلية الخيارات التى سوف تتخذها بشأن ما ستفعله فى أى وقت .

ما الذى ستراجعه ؟ ومتى ؟

إن وضعت نظاماً تنظيمياً شخصياً محكم البناء كما نصحتك ؛ وقائمة بالـ " مشروعات " ، وتقويماً محدداً ، وقائمة بالـ " أفعال التالية " وقائمة بالـ " انتظار " ، فلن تكون بحاجة إلى الكثير لكى تحافظ على هذا النظام .

إن الشىء الذى لابد أن تراجعه بكثرة هو التقويم لأنه سيذكرك بالنقاط الأساسية التى يجب عليك أداؤها أثناء اليوم ؛ أى الأشياء التى لن تتمكن من تداركها إن مضى اليوم بدون أدائها . هذا لا يعنى أن الأشياء المدونة فى يومك هى الأكثر أهمية بالمعنى العام ، وإنما يعنى أنها الأشياء التى يتحتم عليك أداؤها فى هذا الوقت . إن معرفة ما يجب إنجازه ووقت إنجازه سوف يمنحانك فرصة للمناورة . إنها عادة جيدة ؛ حيث إنك بمجرد أن تنجز فعلاً مدوناً على تقويمك (لقاء ؛ مكالمة هاتفية ؛ إعداد مسودة نهائية ؛ أو تقرير) فيجب أن تراجع ما بقى عليك أداؤه .

بعد مراجعة التقويم ؛ عليك بمراجعة قائمة " الأفعال التالية " . ويمثل هذا جرداً للأفعال المحددة مسبقاً التى يمكنك أن تقوم بها إن كان لديك وقت متاح على مدى اليوم . وإن كنت قد نظمت هذه الأشياء على أساس سياق معين (" المنزل " ، " الحاسب " ، " أثناء البقاء مع جورج ") ؛ فإنه لن يتسنى لك تنفيذها إلا عندما تتواجد داخل السياق المذكور .

> راجع قوائمك مراراً وتكراراً قدر الإمكان حتى لا تجهد عقلك .

أما قوائم " المشروعات " و " الانتظار " و " يوما ما / ربما " فعليك بمراجعتها بالقدر الذى تراه أنت مناسبًا لكى لا تقلق حيالها .

عامل بالغ الأهمية : المراجعة الأسبوعية

> *إن شئون الحياة تضم مجموعة متنوعة من الاهتمامات ؛ وأى شخص يقدم على التفكير فى بعض منها بدون الالتفات إلى الباقى ؛ لن يملك رؤية مناسبة للتحكم فى كل ما يجرى فى العالم .*
>
> - جيمس فنيمور كوبر

كل شيء يتطلب فعلاً يجب أن تتم مراجعته بقدر مناسب يكفى لصرف عقلك عن الإلحاح عليك بتذكره وانجازه . ولكى تثق فى النظام الذى تتخذه حيال أفعالك ؛ عليك بإجراء مراجعة على مستوى أكثر دقة . وقد خلصت من خلال خبرتى (مع آلاف من الأشخاص) إلى أن هذا يعنى قيامك بشيء مهم للغاية من أجل النجاح وهو المراجعة الأسبوعية .

يجب أن تتم مراجعة كل حلقاتك المفتوحة (مثل المشروعات) وكل خطط المشروعات الجارية وكل " أفعالك التالية " وكل مذكراتك وكل قوائم " انتظارك " وقوائم " يوما ما / ربما " مرة واحدة أسبوعيًا . سوف يمنحك هذا أيضا فرصة لتنقية عقلك ، وسوف يجعلك تتأكد من أن كل الأمور التى تعرضت لها على مدى الأيام القليلة الماضية قد تم استجماعها وتناولها وتنظيمها .

إن كنت مثل معظم الأشخاص ؛ فأنت بالتأكيد تعلم أن الأشياء يمكن أن تخرج عن نطاق تحكمك نسبيًا بسبب انهماكك المكثف على مدى أيام قليلة . فهذا شيء متوقع . ولا يجدر بك أن تشتت نفسك فى أثناء انهماكك فى أداء مهمة معينة فى محاولة للحفاظ على النظام الذى وضعته طوال الوقت . ولكنك لكى تتمتع برفاهية " الإلمام بكل ما يجرى " بمنتهى الثقة ؛ ربما تكون بحاجة إلى تنظيف عقلك مرة أسبوعيًا .

إن المراجعة الأسبوعية هى وقت :

- جمع وتناول كل " أشيائك "
- مراجعة نظامك
- تحديث قوائمك
- اكتساب النقاء والوضوح والفهم الكامل

> معظم الأشخاص يشعرون بالرضا التام عن عملهم عندما ينظمون ويستكملون ويوضحون كل الأمور والاتفاقات مع انفسهم ومع غيرهم . افعل هذا على أساس اسبوعى وليس سنويًا .

إن معظم الناس لا يملكون فى واقع الأمر نظاماً كاملاً . وبالتالى لا يشعرون بأهمية عملية مراجعة الأشياء ؛ لأن مراجعتهم ببساطة غير مكتملة أو ملمة بكل الأمور . فإنه لايزال يعتريهم حس مشوش بأن هناك شيئاً ناقصاً . لهذا من المهم أن تطبق هذا النظام بصورة متكاملة ؛ وكلما اكتمل النظام ؛ ازددت ثقة به . وكلما ازددت ثقة به ؛ ازددت تحمساً ورغبة فى الاحتفاظ به . إن المراجعة الأسبوعية هى مفتاح تحقيق هذا الغرض .

معظم الأشخاص يشعرون بالرضا الكامل عن عملهم فى الأسبوع الذى يسبق عطلتهم ، ولكن هذا لا يرجع إلى العطلة في حد ذاتها . ما الذى تفعله في الأسبوع السابق لعطلتك ؟ إنك تنظم وتستكمل وتوضح كل الأمور والاتفاقات مع نفسك ومع الآخرين . ولكننى أقترح عليك أن تقوم بهذا على أساس أسبوعي وليس سنويًا .

بادر بالفعل

> كل قرار بالإقدام على فعل سوف يكون تلقائياً . ولكن التحدى هو أن تنتقل من مرحلة تمنى ان يكون الخيار صحيحاً إلى مرحلة الوثوق بأن القرار صحيح .

الهدف الأساسى من وراء إدارة وتنظيم العمل هو تسهيل اتخاذ القرارات الجيدة بشأن ما تفعله فى أى وقت . فى العاشرة وثلاث وثلاثين دقيقة من صباح الاثنين سوف أقرر ما إن كنت سأتصل بـ " ساندى " ؛ أم أنهى العرض أم أراجع بريدى الإلكترونى . ومثل هذا التنظيم سوف يفرض نفسه عليك بشكل دائم ؛ ولكنك مع التخطيط الجيد سوف تشعر بأنك أكثر ثقة بشأن اختياراتك . سوف تتمكن عندها من الانتقال من الشعور بالأمل إلى الشعور بالثقة ، مما سيعمل فى الحال على زيادة شعورك بالسرعة والكفاءة .

ثلاثة نماذج لاتخاذ اختيارات الأفعال

دعنا نفترض للحظة أنك لا تملك أدنى حد من المقاومة لـ " أشيائك " سواء بسبب افتقادك للشعور بالطمأنينة أو بسبب التسويف . سوف تكون هناك دائمًا قائمة كبيرة بأفعال لا تقوم بها في أي وقت . كيف إذن ستتخذ قراراً بما يجب أن تفعله ، وما لا يجب أن تفعله مع شعورك بالرضا الكامل عن كلا القرارين ؟

الإجابة هي : عليك بالوثوق في حدسك . إن كنت قد استجمعت وتناولت ونظمت وراجعت كل التزاماتك الجارية ؛ يمكنك أن تمزج حدسك التلقائي بقليل من الذكاء والتفكير العملي بشأن عملك وقيمك .

> إن عليك القيام بأشياء عديدة ، فقط عليك أن تثق بحسن اختيارك وتنظيمك .

لقد طورت ثلاثة نماذج سوف تساعدك على تسهيل عملية اتخاذك للقرار بشأن ما يجب عليك عمله . إن النماذج لن تمدك بحلول حاسمة - إن كان يجب أن تتصل بـ " فريدريك " أو ترسل خطاباً إلكترونياً إلى ابنك في المدرسة ، أو تجري حوارًا غير رسمي مع سكرتيرتك - وإنما سوف تساعدك على توضيح خياراتك على نحو أكثر ذكاءً . وهو الأمر الذي تحتاج إليه في أحيان كثيرة .

١- نموذج المعايير الأربعة لاختيار الأفعال في وقتها المناسب

في الثالثة واثنتين وعشرين دقيقة من يوم الأربعاء ؛ كيف تختار ما يجب عليك عمله ؟ هناك أربعة معايير يمكنك تطبيقها في هذا الصدد :

١ | السياق
٢ | الوقت المتاح
٣ | الطاقة المتاحة
٤ | الأولوية

السياق : القليل فقط من الأفعال هي التى يمكن أن تمارس فى أى مكان (مثل إعداد مسودة بشأن مشروع باستخدام ورقة وقلم) ، ولكن معظم الأفعال فى المقابل تتطلب أو تفرض مكانًا معينًا (المنزل أو المكتب) أو تواجد أداة معينة بين يديك مثل الهاتف أو الحاسب . إنها العوامل أو العناصر الأولى التى تحدد اختياراتك بشأن ما يمكنك عمله فى وقت ما .

الوقت المتاح : متى يجب عليك أن تقوم بشىء آخر ؟ عندما يكون لديك اجتماع بعد خمس دقائق ، فإن هذا يحول دون القيام بالعديد من الأفعال التى تتطلب المزيد من الوقت .

الطاقة المتاحة : ما هو كم الطاقة التى تملكها ؟ بعض الأفعال التى عليك أداؤها تتطلب قدرًا من الطاقة الذهنية الإبداعية واليقظة . أما البعض الآخر فقد لا يتطلب إلا القدر الضئيل منها .

الأولوية : فى ظل السياق والوقت والطاقة المتاحة ، ما هو الفعل الذى سوف يمنحك أفضل عائد ؟ لديك ساعة ، وأنت فى مكتبك ولديك هاتفك وحاسبك ويصل معدل طاقتك إلى ٧,٣ من ١٠ . هل تتصل بالعميل الذى اتصل بك ؟ أم تعد العرض ؟ أم تتناول بريدك الإلكترونى والصوتى ؟ أم تتصل بزوجتك لكى تطمئن على أحوالها ؟

هنا يتجلى دور حدسك واعتمادك على حكمتك . لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع ، دعنا نختبر نموذجين آخرين لتقرير الأفعال الأكثر أهمية التى يجب عليك أن تقوم بها .

٢. النموذج الثلاثى لتقييم عملك اليومى

عندما تنجز الأشياء أو " تعمل " بالمعنى العام للكلمة ، فإن هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة التى يمكنك أن تقوم بها :

- تقوم بعمل محدد مسبقاً

- تقوم بعمل برز لتوه
- تقوم بتحديد عملك

القيام بعمل محدد مسبقاً : عندما تؤدى عملاً سبق تحديده وتعريفه ، فهذا يعنى أنك تؤدى عملاً مدرجاً فى قائمة " الأفعال التالية " ـ استكمال مهمة حددتها مسبقًا وعليك استكمالها لتحافظ على مسارك العملى . كأن تجرى إجراء المكالمات التى يجب إجراؤها ، أو تضع أفكارًا تود بحثها ، أو تعد قائمة بالأشياء التى تود أن تناقشها مع محاميك .

أداء العمل الذى ظهر لتوه : كثيرًا ما تظهر أشياء من تلقاء نفسها بدون توقع أو تنبؤ ، وهى تتطلب منك أن تؤديها فور وقوعها . يدخل شريكك ، على سبيل المثال ، مكتبك ويطلب منك مناقشة إطلاق المنتج الجديد ، فتقرر أن تتحدث معه بدلاً من أن تقوم بباقى الأشياء التى كان عليك عملها . كل يوم يحمل مفاجآت غير مخطط لها ، أشياء تظهر من تلقاء نفسها وسوف تكون بحاجة لقضاء بعض الوقت والجهد للتعامل معها . عندما توليها اهتمامك فهذا يعنى أنك تعتبر هذه الأشياء أكثر أهمية من الأشياء الأخرى التى يجب أن تقوم بها .

تحديد عملك : وهذا يعنى تنظيفك سلة مدخلاتك وبريدك الإلكترونى والآلى أو الصوتى وملحوظاتك عن الاجتماع وتدوين خطوات فعلية يجب اتخاذها فيما يخص المشروعات الجديدة . عند تناولك للمدخلات ؛ سوف تعتنى بلا شك بالأفعال التى لن تستغرق أكثر من دقيقتين ، وسوف تقوم بفرز وحفظ العديد من الأشياء . ولعل جزءًا كبيرًا من هذا النشاط سوف يتألف من التعرف على أشياء يجب أن تتصرف حيالها فى وقت معين وليس على الفور . وبالتالى تضيفها إلى قوائم الأفعال التالية .

بمجرد إتمام تلك الخطوة ، يمكنك أن تثق فى أن القوائم التى أعددتها سوف يتم إنجازها بصورة كاملة . كما يجب أن تتأكد من أن سياقك ووقتك وطاقتك المتاحة سوف تمنحك فرصة أداء أكثر من شىء ، وآخر ما يجب أن تضعه فى اعتبارك هو طبيعة عملك وأهدافه ومقاييس ذلك .

٣. نموذج المستويات الستة لمراجعة عملك

يجب أن تحدد اختيارك بناءً على أولوياتك . ولكى تعرف أولوياتك حق المعرفة ، عليك أن تعرف ما هو عملك تحديدًا . وهناك ست طرق على الأقل تمكنك من التعرف على هذا العمل . انطلاقًا من لغة عالم الطيران يمكننا أن نجرى هذا التشبيه المرتبط بمعدل الارتفاع .

- خمسون ألف قدم فأكثر : يعنى الحياة ككل
- أربعون ألف قدم : يعنى الرؤية على مدى ثلاث إلى خمس سنوات
- ثلاثون ألف قدم : يعنى أهدافك للعام أو العامين القادمين
- عشرون ألف قدم : يعنى جوانب المسئولية
- عشرة آلاف قدم : يعنى المشروعات الجارية
- أرض الواقع : يعنى الأفعال الجارية

دعنا نبدأ من النهاية :

أرض الواقع ـ الأفعال الجارية : إنها القائمة المكتظة بالأفعال التى يجب أن تقوم بها ـ كل المكالمات الهاتفية التى يجب أن تجريها ، وكل رسائل البريد الإلكترونى التى يجب أن تجيب عنها ، وكل الرحلات والزيارات التى يجب أن تقوم بها ، والطلبات التى يفرضها عليك مديرك وزوجتك . سوف تكون بحاجة على الأرجح إلى ما بين ثلاثمائة وخمسمائة ساعة لأداء هذه الأشياء الآن إن أوقفت العالم من حولك ، ومنعت وصول أية مدخلات جديدة إلى نفسك !

عشرة آلاف قدم - المشروعات الجارية : وعددها يتراوح من ثلاثين إلى مائة مشروع يجب أن تقوم بها . إنها النتائج قصيرة المدى نسبيًا التى تريد أن تحققها ، مثل : اقتناء حاسب فى المنزل ، وتنظيم مؤتمر المبيعات ، والانتقال إلى مقر عمل جديد ، والذهاب إلى طبيب الأسنان .

عشرون ألف قدم - جوانب المسئولية : إنك تتولى وتقبل معظم المشروعات بسبب شعورك بالمسئولية ، والتى تنقسم لدى معظم الناس إلى عشر أو خمس عشرة فئة . إنها الجوانب الأساسية التى تريد أن تصل إلى نتيجة فيها وتحافظ على مقاييسها . إن عملك قد ينطوى - على الأقل - على بعض الالتزامات الخفية مثل : التخطيط الاستراتيجي ، والمساندة الإدارية ، وتنمية طاقم العاملين ، والبحث التسويقى ، وخدمة العملاء أو تقييم الإدارة . كما أن حياتك الشخصية أيضًا تشمل عددًا مساويًا من هذه الجوانب مثل : الصحة ، والعائلة ، والوضع المادى ، والبيئة المنزلية ، والروحانيات ، والترفيه والتسرية ... إلخ . إن فحص كل هذه المسئوليات ومراجعتها سوف يمنحك إطار عمل أكثر شمولية لتقييم مشروعاتك .

ثلاثون ألف قدم - أهدافك للعام أو العامين القادمين : وهى تشمل ما تريد أن تحققه فى مختلف جوانب حياتك وعملك بعد مرور عام أو اثنين من الآن . إن تلبية أهداف وغايات عملك سوف تفرض عليك عادة تحولاً فى نقطة تركيزك فى مجال العمل مع ظهور جوانب جديدة من المسئوليات . أما على البعد الشخصى فسوف تظهر على الأرجح بعض الأشياء التى تفرض عليك إنجازها أو وضعها فى نصابها ؛ مما يضفى الأهمية على بعض جوانب حياتك ويقلل من شأن جوانب أخرى .

أربعون ألف قدم - الرؤية على مدى ثلاث إلى خمس سنوات : التفكير على مدى ثلاث إلى خمس سنوات فى المستقبل سوف يولد تفكيرًا فى فئات أكبر قدرا مثل : تنظيم الاستراتيجية والاتجاهات البيئية والظروف الخاصة

بالراحل الانتقالية فى مجال العمل والحياة . وتشمل العوامل الداخلية خطتك طويلة المدى على مستوى العمل والعائلة والأهداف المادية والاعتبارات الأخرى . أما قضايا العالم الخارجي فيمكن أن تشمل كل الأشياء التى قد تؤثر فى عملك وتنظيمك ، مثل : التكنولوجيا والعولمة واتجاهات السوق والمنافسة . والقرارات المتخذة عند هذا الارتفاع يمكن أن تغير بسهولة صورة عملك ككل على مستويات عدة .

خمسون ألف قدم فأكثر - الحياة : إنه مشهد " الصورة الأكبر " . ما سبب وجود شركتك ؟ ما هو هدفك فى الحياة ؟ ما الهدف الأساسى الذى يمثل جوهر تعريف العمل وحقيقته الفعلية بالنسبة لك . إنه المعنى الأعمق للعمل . كل الأهداف والرؤى والغايات والمشروعات والأفعال تنبع من هنا وتقود إلى هنا أيضًا .

قد لا يلائم هذا التشبيه بالارتفاعات بعضَ الناس ؛ وفى ظل الحياة الواقعية قد لا ينصب جل تركيزك وأولوياتك تحديداً على مستوى أو آخر من المستويات التى ذكرناها . ولكن هذه المستويات قد تقدم لك إطاراً عملياً جيداً ومجدياً يذكرك بطبيعة " عملك " على مختلف المستويات ، ومن ثم الالتزامات والمهام التى تفرضها عليك هذه الطبيعة .

هناك بالتأكيد الكثير من العوامل التى يجب أن تفكر فيها وتدرسها قبل أن تثق فى أنك قد أقدمت على اتخاذ القرار المناسب بشأن ما يجب أن تفعله ووقت فعله . إن تحديد " الأولويات " بالمعنى التقليدى الذى يقضى بالتركيز على الأهداف والقيم طويلة المدى - على الرغم من أنها نقطة جوهرية يجب أن تركز عليها - لن يمنحك إطار عمل عملياً للغالبية العظمى من القرارات والمهام التى يجب أن تنجزها على أساس يومى . إن إتقان العمل بانسيابية على كل المستويات سوف يمنحك طريقة أكثر شمولية لإنجاز الأشياء والشعور بالرضا حيالها .

والجزء الثانى من الكتاب سوف يمنحك تدريبًا محددًا بشأن كيفية استخدام النماذج الثلاثة لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفعال ، وأفضل الممارسات الخاصة بكيفية التجميع ، والمعالجة والتخطيط والتنظيم والمراجعة ، بحيث يسهم كل هذا فى تحقيق أعلى قدر من النجاح على أكمل وجه .

٣

الإبداع فى إنجاز المشروعات : المراحل الخمس لتخطيط المشروعات

يجب أن تفكر فى الأشياء الكبيرة وأنت تؤدى الأشياء الصغيرة بحيث توجه كل أفعالك نحو الوجهة الصحيحة .

- " ألفين توفلر "

إن الخطوات الأساسية للسيطرة على عملك هى (١) التعريف الواضح للنتائج (المشروعات) والأفعال التالية المطلوبة لتحقيق النتائج ، (٢) وضع قائمة منظمة ومحكمة بالأولويات . وتتم مراجعتها بشكل دورى منتظم . هذا هو ما أطلق عليه اسم التركيز الأفقى . وبالرغم من أن الأمر قد يبدو سهلا إلا أن التطبيق الفعلى لهذه الخطوات يمكن أن يحقق نتائج عملاقة ومبهرة .

تحسين التركيز " الرأسى "

الهدف هو أن تخرج كل المشروعات والمواقف خارج نطاق عقلك ولكن بدون أن تفقد أية أفكار قد تكون محدية .

التركيز الأفقى هو ما سوف تحتاج إليه فى معظم المواقف لأغلب الوقت . ولكنك أحيانا قد تكون بحاجة إلى قدر أكبر من الدافعية والحماس والتركيز لكى تمسك بزمام مشروع ما أو تتعرف على حل ما أو تضمن اتخاذ كل الخطوات الصحيحة . هذا هو دور التركيز الرأسى . إن معرفة كيفية التفكير بشكل أكثر " تركيزًا " وكيفية استكمال النتائج فى ظل نظامك الشخصى هو ثانى السلوكيات الأكثر أهمية لإنجاز العمل .

إن هذا النوع من التفكير لا يجب أن يكون منمقًا . بمعنى أن معظم التفكير الذى سوف تحتاج إليه هو التفكير الإرشادى أو ما أطلق عليه اسم التخطيط الارتجالى ، وهو ذلك النوع الذى تقوم به وأنت تتناول القهوة بصحبة صديق عندما تكون خارج إطار العمل الرسمى . من خلال خبرتى أستطيع أن أقول إن هذا هو أفضل نوع من التخطيط المثمر الذى يمكنك أن تقوم به بأدنى قدر من الطاقة . بالطبع ؛ سوف تكون بحاجة لاحقًا لتطوير خطتك التى توضح من خلالها مكونات المشروع وتسلسل خطواته . كما أنك سوف تكون بحاجة لوضع المزيد من الخطوط الأكثر تحديدًا وتفصيلًا لكى تنسق فيما بين المواقف الأكثر تعقيدا . وهذا كأن يكون فريق العمل ، على سبيل المثال ، يحتاج إلى مزيد من التعاون بشأن أجزاء المشروع المتنوعة ، أو أن تكون هناك حاجة لإعداد مسودة لإقناع العميل بما تفعله . ولكن كقاعدة عامة ؛ يمكنك أن تكون فى قمة الإبداع باستخدام مجرد ورقة وقلم رصاص لا أكثر .

إن الحاجة الملحة التى لستها بنفسى خلال التفكير فى المشروعات فى عالم الأعمال ليست النماذج الرسمية ؛ حيث إن الشخص الذى يحتاج إلى مثل هذه النماذج سوف يعثر عليها من خلال أى برنامج مهنى أو أكاديمى متخصص . وإنما المشكلة الكبرى هى عدم وجود طرق متعددة نركز بها على المشروعات . نحن بحاجة إلى طرق لاكتساب الصلاحية والدعم لتفكيرنا ، مهما كانت هذه الطرق غير رسمية . إن جلسات التخطيط الرسمية وأدوات التخطيط عالية المستوى والتقنية (مثل برامج المشروعات) يمكن أن تكون مجدية ، ولكن كثيرا ما يحتاج المشاركون فى الاجمتاع إلى عقد اجتماع آخر - اجتماع غير رسمى - لتكوين فكرة أكثر شمولاً عن المشروع . إن الاجتماعات الأكثر الرسمية تميل أيضا إلى تجاهل قضية مهمة واحدة على الأقل وهى سبب تنفيذ المشروع فى المقام الأول . كما أنها لا تمنح وقتا كافيا لتجميع وتنمية مجموعة من الأفكار لم يسبق أن خطرت على بال أحد والتى قد تجعل المشروع أكثر قيمة وأعلى فائدة أو حتى أكثر إمتاعا . وأخيرًا ؛ فإن القليل جدا من هذه اللقاءات أو الاجتماعات هو الذى يحدد الخطوات واجبة الاتخاذ وتحديد المسئوليات الخاصة بمختلف جوانب خطة المشروع .

ولكن النبأ السار هو أن هناك وسيلة فعالة للتفكير في المشروعات والمواقف والموضوعات ربما تحقق أعلى قدر من القيمة بأقل هدر للوقت والطاقة والجهد . إنها الطريقة التى نفكر ونخطط بها بشكل طبيعى والتى تختلف بالطبع عن الطريقة التى نخطط بها عندما نسعى بشكل مقصود للتخطيط لمشروع . وقد خلصت من خلال خبرتى إلى أن الأشخاص عندما يسعون لمزيد من التخطيط بشكل طبيعى وغير رسمى وبشكل طبيعى ، فإنهم يتحررون من قدر كبير من التوتر والضغوط ويحصلون على نتائج أفضل .

نموذج التخطيط الطبيعى

إنك تعرف جيدا أفضل وسيلة إبداعية وخلاقة للتخطيط فى العالم ، إنها عقلك . أنت نفسك عبارة عن آلة تخطيط . أنت تخطط عندما ترتدى ثيابك ، عندما تتناول غداءك ، عندما تخرج إلى المتجر ، وكذلك عندما تتحدث . وعلى الرغم من أن هذا يبدو كأنه يحدث بشكل عشوائى ، فإن هناك مجموعة معقدة من الخطوات التى تحدث قبلما يتمكن عقلك من تطبيق أى شىء بشكل مادى . إن عقلك يمر بخمس خطوات لإنجاز أية مهمة :

إن عقلك هو المخطط الأكثر حنكة فى العالم .

١ | تحديد الهدف والمبادئ
٢ | تصور النتائج
٣ | تجميع الأفكار
٤ | التنظيم
٥ | تحديد الأفعال التالية

مثال بسيط : التخطيط للعشاء

فى المرة الأخيرة التى خرجت فيها لتناول العشاء ، ما الذى دفعك فى المقام الأول للتفكير فى القيام بذلك ؟ قد يرجع هذا إلى أسباب عديدة منها

رغبتك في إشباع جوعك ، أو الخروج بصحبة الأصدقاء ، أو الاحتفال بمناسبة خاصة ، أو توقيع عقد عمل ، أو تقوية علاقتك العاطفية بزوجتك . بمجرد تحول أي سبب من الأسباب الماضية إلى ميل حقيقي رغبت في تحقيقه ، فقد بدأت في التخطيط له . لقد كانت رغبتك هي هدفك وهي التي أشعلت شعلة عملية التخطيط . ثم نسجت مبادئك سياجا من الحدود حول خطتك . ربما لم تفكر في مبادئك بشكل مقصود عندما خرجت لتناول العشاء ، ولكنك فكرت في إطارها : نوعية الطعام والخدمة ، القدرة المادية والراحة والمتعة ، كل هذا لعب دورًا . في حالتك هذه ، كان الهدف والمبادئ هما المعطيات التي بُني عليها قرارك .

بمجرد أن اتخذت قرارا بتنفيذ هدفك ، ما هي الأفكار الأولى التي قفزت في عقلك ؟ إنها لم تكن على الأرجح " المادة الثالثة من الجزء الثالث من البند الأول " وإنما كانت على الأرجح شيئاً مثل " طعام إيطالي في مطعم جيوفاني " ، أو " الجلوس في مائدة جانبية في بيسترو كافيه " . كما أنك قد تصورت على الأرجح بعض الصور الإيجابية عن التجربة أو ما سوف تئول إليه الأمسية ، وربما فكرت في الأشخاص الذين سوف يشاركونك الحدث أو المناخ العام أو النتيجة . لقد كان هذا هو نتيجة تصورك . في الوقت الذي كان فيه هدفك هو مجرد الخروج لتناول العشاء فإن رؤيتك الآن تركزت على شكل العشاء ، على صورة العالم المادي الحقيقي ، على الصوت والمشاعر التي سوف تحقق لك هدفك على أكمل وجه .

بمجرد أن حددت رؤيتك ، ما الذي شرع عقلك في أدائه ؟ ما الذي بدأ يفكر فيه ؟ " ، " ما هو الوقت الذي يجب أن نخرج فيه ؟ " ، " هل مطعمي المفضل مفتوح الليلة ؟ " ، "هل سيكون مزدحما ؟ " ، " كيف ستكون حالة الجو ؟ " ، " هل يجدر بنا تغيير الملابس ؟ " ، " هل هناك وقود في السيارة ؟ " ، " إلى أي حد نحن جائعون ؟ " . هذا هو العصف الذهني . كل هذه الأسئلة تشكل جزءا من عملية الإبداع الطبيعية التي تحدث بمجرد التفكير والرغبة في الوصول إلى نتيجة لم تحدث بعد . لقد لاحظ عقلك أن هناك فجوة بين ما تتطلع إليه والمكان الذي كنت أنت

متواجدا فيه فى ذلك الوقت ، وبالتالى سعى لتدارك هذه " الفجوة الإدراكية " عن طريق ملء الفراغات . هذه هى بداية مرحلة التخطيط الطبيعى . ولكن لا تنس أن عقلك قد قام بالتفكير بشكل عشوائى تلقائى إلى حد ما . إن الكثير من الجوانب المختلفة للخروج لتناول العشاء قد اعترتك بشكل طبيعى . لم تكن بحاجة لتدوين أى من التفاصيل على قطعة من الورق . ولكنك صنعت نسخة لما سوف يحدث داخل عقلك .*

بمجرد أن تولد مجموعة كافية من الأفكار والتفاصيل ؛ سوف تشرع فى تنظيمها . ربما تفكر أو تقول : " بداية نحن بحاجة للتأكد إن كان المطعم مفتوحا " أو " لنتصل بآل أندرسون ونرى إن كانوا يودون الذهاب معنا " . وبمجرد أن تولد العديد من الأفكار المتصلة بالنتيجة ؛ سوف يشرع عقلك بشكل تلقائى فى فرزها فى شكل مكونات (مشروعات ثانوية) وأولويات أو سلسلة من الأحداث . تلك المكونات يمكن أن تكون " نحن بحاجة للتفكير فى وسيلة النقل والأشخاص والمكان " . أما الأولويات فيمكن أن تكون : " من الضرورى أن نتأكد ما إن كان العميل يرغب فى الخروج لتناول العشاء " ، وأما التسلسل فيمكن أن يكون " بداية نود أن نتأكد ما إن كان المطعم متاحا ومفتوحا ثم نتصل بآل " أندرسون " ثم نرتدى ملابسنا " .

وأخيرا (باعتبار أنك سوف تلتزم بالمشروع والذى هو فى هذه الحالة الخروج لتناول العشاء) عليك أن تركز على الفعل التالى الذى يجب أن تتخذه لإحداث أو تحقيق الفعل الأول : " سوف أتصل بـ " سوزان " لكى أتأكد من أن المطعم مفتوح ولكى أجرى الحجز " .

هذه المراحل الخمس للتخطيط للمشروع تحدث بشكل طبيعى لكل ما تقوم به وتود إنجازه على مدى يومك . هذه هى الطريقة التى تنجز بها الأشياء : العشاء ، الأمسية الممتعة ، المنتج الجديد ، الشركة الجديدة . سوف تشعر

---

* ولكنك - مع ذلك - إن كنت بصدد إعداد حفل خاص بعيد ميلاد صديقك ، فإن التفاصيل والتعقيد الذى سوف يتراكم داخل عقلك سوف يتعدى بالقطع ما يمكن تدوينه على مجرد ورقة واحدة !

أولاً بحاجة ملحة تجاه إنجاز شيء ما ثم تتصور النتيجة ، ثم تولد الأفكار ذات الصلة بالمشروع ثم تفرزها في شكل هيكل ، ثم تحدد النشاط البدني المادي الذي يجب أن تشرع في أدائه لكي تنفذ ما تريده . وسوف تفعل كل هذا بشكل طبيعي ؛ بدون الكثير من التفكير .

التخطيط الطبيعي لا يكون عاديًا بالضرورة

ولكن هل الطريقة التي وصفناها فيما سبق هي الطريقة التي تفكر بها اللجنة التي أنت عضو بها والمعنية بالتخطيط لبناء دار عبادة مثلاً ؟ هل هي الطريقة التي يفكر بها فريق عملك لإرساء دعائم النظام الجديد ؟ هل هي الطريقة التي تنظم بها حفل زواجك أو تفكر بها في عملية الدمج المحتمل لشركتك ؟

هل تصورت في عقلك صورة للنجاح الباهر ؟

هل استوضحت السبب الأساسي للمشروع وأوصلته لكل شخص معني به ؟ وهل وضعت معايير ومقاييس متفقاً عليها وسلوكيات سوف تكون بحاجة للالتزام بها لتحقيق النجاح ؟

هل تصورت النجاح وتفكرت في كل الأشياء المبتكرة الجديدة التي يمكن أن تنجم عن تنفيذك للمشروع ؟

هل وضعت كل الأفكار المكنة على الطاولة ـ كل شيء تريد أن تضعه في اعتبارك لأنه قد يؤثر على النتيجة ؟

هل تعرفت على المكونات الأكثر أهمية وإلحاحا للمهمة ؛ مثل الخطوات الأساسية والخطوات التي يجب اتخاذها ؟

هل عرفت كل جوانب المشروع التي يمكن أن تتخذ حيالها إجراءً فوريًا الآن ، والخطوة التالية لكل جزء من المشروع والشخص المسئول عنها ؟

إن كنت مثل معظم الأشخاص الذين أتعامل معهم من خلال التدريبات والاستشارات ؛ فإن الإجابة عن كل هذه الأسئلة هي على الأرجح لا . هناك على الأقل بعض المكونات من نموذج التخطيط الطبيعي التي لم تطبقها في حياتك بعد .

فى بعض ندواتى ، أطلب من المشاركين وضع خطة فعلية لمشروع استراتيجى . وفى غضون خمس دقائق فقط ، يكون المشاركون قد أنهوا المراحل الخمسة وينتهى بهم المآل إلى الإصابة بالدهشة أمام كل هذا القدر الذى أحرزوه من التقدم مقارنة بما كانوا يسعون لعمله فى الماضى . فى إحدى المرات جاءنى رجل من بينهم بعد انتهاء التدريب وقال لى : " لا أدرى إن كان يجب أن أشكرك أو أغضب منك . لقد أنهيت خطة العمل التى ظللت أطالب نفسى بإعدادها على مدى شهور ، والآن لم يعد لدىّ عذر لعدم تنفيذها ! " .

يمكنك أن تجرب هذا بنفسك الآن إن أردت . تخير مشروعا جديدا أو مشروعًا مؤجلا أو مشروعا يمكنك استخدامه لتطوير نفسك . فكر فى هدفك . فكر فى النتائج الناجحة ، كيف يمكن أن تكون ، ما الذى سوف تحققه على مستواك البدنى أو المادى ، أو على مستوى السمعة أو أى شىء من هذا القبيل ؟ تدبر كل الخطوات الممكنة المحتملة . نظم أفكارك . قرر الأفعال التالية التى سوف تتخذها . هل أصبح لديك الآن فكرة أكثر وضوحا بشأن النقطة التى تريد أن تتحرك نحوها وكيفية التحرك صوبها ؟

نموذج التخطيط غير الطبيعى

لكى نلقى الضوء على أهمية استخدام نموذج التخطيط الطبيعى للأشياء الأكثر تعقيدا التى قد تواجهنا ، دعنا نطرحه فى مقابل النموذج الأكثر " شيوعا فى الاستخدام " فى مجال العمل وغيره ، وهو ما أطلق عليه نموذج التخطيط غير الطبيعى .

عندما تكون الفكرة الجيدة فكرة سيئة

هل سبق وسمعت من قبل عن مدير عمل بدأ اجتماعه بنية حسنة ، بطرح السؤال التالى : " حسنًا ، هل من فكرة جيدة فى هذا الصدد ؟ " .

ما هو المطلوب هنا تحديدًا ؟ قبل إجراء أى تقييم لتلك الـ " فكرة الجيدة " ، وهى الفكرة التى يمكن الوثوق بها . يجب أن يكون الهدف واضحا ، يجب أن تكون الرؤية قد حُددت على نحو جيد ، كما يجب أن تكون كل البيانات ذات الصلة قد استُجمعت (خضعت لعملية التجميع) وحُللت (نُظمت) . " ما هى الفكرة الجيدة ؟ " هذا سؤال جيد ولكن لا يمكن طرحه إلا عندما تكون قد قطعت ٨٠ بالمائة من طريق التفكير ! أما البدء من عند هذه النقطة فسوف يعصف بأى فكر إبداعى ويطيح بطاقة العقل .

إن كنت تنتظر ورود فكرة جيدة من تلقاء نفسها : فلن تحصل إلا على القليل جداً من الأفكار .

إن محاولة التعامل مع الموقف من خلال رؤية تختلف عن الطريقة الطبيعية التى يعمل بها عقلك سوف تكون مهمة شاقة . ولكن هذا ما يفعله الناس طوال الوقت ، والذى من شأنه دائما أن يصعب الأمور ويزيد من الضغوط . أثناء تفاعلك مع الآخرين على هذا النحو سوف يفتح هذا عليك باب الأنانية والتعصب للرأى والسياسات وكل الأفكار والنوايا الخفية (أى بشكل عام سوف يجر عليك هذا كل أشكال العدوانية فى الحوار) . وإن كنت أنت فقط الذى يسعى للخروج بفكرة جيدة قبل تحديد هدفك وخلق تصور وتجميع الكثير من الأفكار المبدئية حياله ، فسوف تصاب بحالة قصور إبداعى .

دعنا نلقِ اللوم على السيدة "ويليامز"

إن كنت مثل معظم الناس من المنتمين لثقافتنا ، فإن التدريب الرسمى الوحيد الذى تلقيته بشأن التخطيط والتنظيم الفعال كان فى الصف الرابع أو الخامس الدراسى . وحتى إن تلقيت تعليمًا لاحقًا فى هذا الصدد ، فإن التعليم المبكر هو بكل تأكيد الأكثر أثرا فى نفسك (بمعنى أنه الأكثر تغلغلا بداخلك) .

كانت السيدة ويليامز ـ معلمتى فى الصف الرابع ـ موكلة بتدريبنا على هذه المهارة ، تنظيم التفكير (كان هذا ضمن

سوف تكون الأفكار الأساسية سهلة إن كتبت التقرير أولا .

خطتها التعليمية التى أوكلت إليها) . كان عليها أن تلقننا كيفية إعداد التقارير . ولكن من أجل إعداد تقرير منظم تنظيمًا جيدًا وناجحًا ؛ ما الذى يجب أن نكتبه أولا ؟ هذا صحيح ؛ **الأفكار الأساسية** !

هل سبق وفعلت هذا من قبل ؛ هل سبق ودونت الأفكار الأساسية قبل كتابة التقرير ؟ هل سبق ووجدت نفسك تحدق طويلا فى الرقم ١ أعلى صفحتك وخلصت إلى أن التخطيط والتنظيم المسبق يبدو أمرًا عسيراً للغاية ؟

ربما . فى النهاية تعلمت كيف أكتب الأفكار الأساسية . ولكننى كنت أعد التقرير أولا ثم أدون الأفكار الأساسية ؛ بعد كتابة التقرير .

هذا هو ما تعلمه معظم الناس بشأن التخطيط من خلال نظامنا التعليمى . ومازلت أرى إلى اليوم أفكاراً أساسية تدون بعد إعداد التقرير ؛ فقط لاكتساب رضا المسئولين . فى عالم الأعمال ؛ تحمل الأفكار الأساسية اسم " أهداف " أو " غايات " ، ولكنها مع ذلك لا تمثل إلا بنسبة ضئيلة مما يفعله الأشخاص أو ما يفكرون فيه . إن مثل هذه الملفات تبقى قابعة داخل الأدراج والبريد الإلكترونى بدون أن ترتبط بعلاقة تذكر بالحقيقة الواقعة فى عالم العمل .

نموذج التخطيط المبنى على الاستجابة

إن نموذج التخطيط غير الطبيعى هو النموذج الذى يستخدمه معظم الأشخاص حين يريدون التفكير بصورة متعمقة فى عملية " التخطيط " . وبما أنه يكون عادة صناعيا وغير مرتبط بواقع العمل الحقيقى ؛ تجد الأشخاص ببساطة لا يخططون ، أو على الأقل يؤخرون تلك العملية إلى أقصى حد ممكن ؛ حيث يمتنعون عن حضور لقاءات التخطيط والعروض والعمليات الاستراتيجية حتى آخر وقت ممكن .

> *عندما تجد نفسك فى حفرة ؛ توقف عن الحفر.*
> - *ويل روجرز*

ولكن ما الذى يحدث إن لم تخطط لأمورك مسبقًا ؟ سوف تحدث أزمات فى العديد من الحالات ! (" ألم تحصل على

التذاكر ؟ ظننت أنك سوف تتولى هذه المهمة ؟ ") وهكذا عندما تفرض الأزمة أو الموقف الطارئ نفسه عليك سوف تجد نفسك تتحرك فى إطار نموذج التخطيط المبنى على الاستجابة .

ما هو أول مستوى للتركيز عندما يرتطم طاقم العامل بحاجز الضرورة ؟ الفعل ! المزيد من الجهد ، العمل لساعات إضافية ، المزيد من العمل ، المزيد من الانشغال ! وهكذا يتورط الكثير من الأشخاص المضغوطين فى محاولة تدارك الموقف .

وبعدها ، عندما نجد أن تواجد عدد كبير من الأشخاص صار غير مفيد ، وعاجزاً عن حل الموقف ، هنا ينشط أحدهم ويقول : " نحن بحاجة إلى تنظيم ! " (يجب أن نحل الموقف الآن) وعندها يشرع الأشخاص فى وضع أيديهم على نقاط القصور وتوصيف المشكلة ، أو ربما إعادة وضع تصور للمشكلة وإعادة توصيفها .

عند حد معين سوف يدرك العاملون أن مجرد وضع أيديهم على نقاط القصور لن يسهم كثيرا فى حل المشكلة . وهنا يهب أحدهم ويقترح إضافة المزيد من الإبداع قائلا : " هيا لنجمع أفكارنا ! " . وبوجود كل العاملين داخل الغرفة يطرح الرئيس السؤال الذى ناقشناه سابقًا : " إذن ، من الذى يملك **فكرة جيدة** فى هذا الصدد ؟ " (والفضل هنا يرجع إلى السيدة " ويليامز ") .

> *لا تكتف بفعل الشىء ؛ وإنما كن ملازما له .*
> *- " روشيل ماير "*

عندما تبوء الجهود بالفشل ، قد يفترض الرئيس أن طاقم عمله قد استنفد كل أفكاره الإبداعية . لقد حان وقت الاستعانة بمستشار ! بالطبع ، إن كان المستشار يستحق ما سوف يجنيه من مال ؛ فإنه سوف يطرح السؤال الكبير التالى عند نقطة معينة : " إذن ، ما الذى تسعون فى واقع الأمر إلى تحقيقه هنا من الأساس ؟ " *(التصور ؛ الهدف)* .

إن النمط القائم على الاستجابة هو النمط المعاكس لنموذج التفكير الطبيعى . إنه يعتمد على التركيز من أعلى إلى أسفل . إن القضية التى يجب أن تشغلنا هنا ليست أن التخطيط الطبيعى قد تم إنجازه ، وإنما وقت إنجازه وبأى ثمن .

أسس تقنيات التخطيط الطبيعى : المراحل الخمس

إنه أمر مؤكد . ولكن مع ذلك نحن بحاجة إلى تكراره ثانية ؛ إن التفكير على نحو أكثر فاعلية بشأن المشروعات والمواقف يمكن أن يحقق أو ينجز الأشياء على نحو أسرع وأفضل وأكثر نجاحا . وهذا يعنى أننا إن تركنا لعقلنا العنان وجعلناه يخطط بشكل طبيعى ؛ فسوف نكسب الكثير . ما الذى يمكن أن نتعلمه من هذا ؟ كيف يمكن أن نستخدم هذا النموذج لكى نسهل على أنفسنا مهمة الحصول على نتائج أفضل وأكثر من خلال تفكيرنا ؟

دعنا نتفحص كل مرحلة من المراحل الخمس للتخطيط الطبيعى على حدة لكى نزيد من فاعلية عملية التخطيط .

الهدف

لن يضيرك أبدا أن تسأل نفسك " لماذا ؟ " . إن أى شيء تفعله حاليا أو فى أى وقت يمكن أن يزيد الكفاءة ويتبلور أمامك إن تحريت المزيد من الحرص والدقة عند هذا المستوى الأعلى من التركيز . ما هو سبب توجهك لحضور الاجتماع التالى ؟ ما هو الهدف من وراء هذه المهمة ؟ ما هو سبب دعوتك أصدقاءك لحضور حفل الشواء فى الحديقة الخلفية ؟ ما هو سبب تعيينك لمدير تسويق ؟ ما هو سبب وضعك لميزانية ؟

التعصب يعنى أن تضاعف جهودك عندما تنسى هدفك .
- "جورج سنتايانا"

إننى أعترف بذلك : إنه مجرد تفكير منطقى متطور . إن معرفة واستيضاح الهدف من وراء النشاط هو أحد النقاط الإرشادية الأساسية لاكتساب المزيد من الوضوح والتطور الإبداعى . المشكلة الوحيدة هنا هى أننا لا نمارسه بالصورة السليمة حيث نميل إلى إغراق أنفسنا فى العديد من الأشياء إلى حد ينسينا ويفقدنا الإحساس بهدفنا الحقيقى الأساسى الذى دفعنا إلى أداء هذا الشيء .

احتف بأى تقدم . لا تنتظر حتى تصل إلى الكمال .
- "آن ملكجى كوبر"

إننى أعلم ، بناء على آلاف من الساعات التى قضيتها فى العديد من المكاتب مع الكثير من الأشخاص المشهود لهم بالكفاءة ، أن سؤال " لماذا " من الأسئلة التى لا يمكن تجاهلها . عندما يشكو لى الناس من كثرة الاجتماعات ، أجد نفسى ملزما بطرح السؤال التالى : " ما هو الهدف من وراء هذه الاجتماعات ؟ " ، وعندما يسألنى أحدهم : " من الذى يجب أن أدعوه لجلسة التخطيط ؟ " يجب أن أسأله بدورى : " ما هو الهدف من وراء جلسة التخطيط ؟ " ، وبدون أن أعثر على رد لسؤالى ؛ لن تكون هناك طريقة يمكن أن تقود إلى استجابة مناسبة .

قيمة التفكير فى كلمة " لماذا ؟ "

ومن مزايا التساؤل بكلمة " لماذا " أنه :

- يعرِّف النجاح .
- يخلق معيارا لاتخاذ القرار .
- يحدد المصادر .
- يحمسك للعمل .
- يوضح نقاط التركيز .
- يوسع نطاق الخيارات المتاحة .

دعنا نتفحص كل نقطة من هذه النقاط على حدة .

يعشق الناس الفوز . إن لم تكن واضحا تمام الوضوح بشأن الهدف من وراء أفعالك ؛ فلن تكون لديك فرصة لإحراز الفوز .

يعرِّف النجاح : أصبح الناس يتعطشون الآن لـ " الفوز " . نحن نحب أن نمارس الألعاب ونحب أن نفوز أو على الأقل نكون فى وضع يسمح لنا بتحقيق الفوز . إن لم تكن واضحا تمام الوضوح بشأن الهدف الذى تسعى من أجله ؛ فلن تكون لديك فرصة لإحراز الفوز . إن الهدف يعرِّف النجاح . إنه النقطة المرجعية الأساسية لأى استثمار للوقت والطاقة ؛ سواء كان كبيرًا أم صغيرًا .

إنك لن تشعر بالرضا عن اجتماع العمل ما لم تكن مدركا للهدف الذى عُقد من أجله الاجتماع . وإن كنت تريد أن تنعم بنوم هادئ ، عليك أن تحصل على إجابة شافية تستطيع أن تقدمها لمجلس الإدارة عندما يسأل عن سبب طردك لهذا الموظف وتعيينك لهذا الموظف الآخر مديرا لقسمك المالى . ولن تستطيع فى واقع الأمر أن تحدد أبدًا مدى نجاح خطة العمل إلا فى ضوء معيار النجاح الذى تعرِّفه بالإجابة عن هذا السؤال : " لماذا نحن بحاجة إلى خطة عمل ؟ " .

يخلق معياراً لاتخاذ القرار : كيف تقرر ما إن كنت ستنفق مالك فى إعداد كتيب عن العمل ذى خمسة ألوان أو تكتفى بلونين فقط ؟ كيف تحدد ما إن كنت ستستأجر مصمماً كبيراً لإعداد موقعك الإلكترونى الخاص ؟

كل هذا يرجع إلى الهدف . فى ضوء ما تسعى لتحقيقه ، سوف تسأل نفسك هل أنت بحاجة إلى مثل هذه المصادر ؟ وسوف تعمل على تحديد كل المصادر والمستلزمات التى تحتاج إليها . ليس هناك وسيلة لتحديد ومعرفة هذا إلا من خلال تحديد واستيضاح الهدف نفسه .

يحدد المصادر ـ كيف تحدد المخصصات المالية فى ميزانية الشركة ؟ ما هى أفضل وسيلة لاستخدام السيولة المتوافرة حاليا لكى نصل إلى أعلى مستوى من الكفاءة على مدى العام المقبل ؟ هل ننفق قدرًا كبيرًا من المال على الطعام خلال الاجتماع الشهرى المقبل ؟

إن الوسيلة الوحيدة لاتخاذ قرار صعب لا تكون إلا من خلال العودة إلى الهدف .

فى كل حالة من الحالات السابقة ، تعتمد الإجابة على ما تسعى أساسًا لتحقيقه ـ تعتمد على *السبب* .

يحمسك للعمل : دعنا نقبل الأمر ، إن لم يكن هناك سبب وجيه لأداء شىء ما ، فإنه لا يستحق أن تقوم به . إننى كثيرا ما أصاب بالذهول أمام نسيان الشخص للسبب الذى يدفعه إلى أداء شىء ما ، وإلى مدى قوة سؤال بسيط بديهى من قبيل : " لماذا تفعل هذا ؟ " على إعادة الشخص إلى مساره الصحيح .

يوضح *نقاط التركيز* : عندما تضع يدك على الهدف الحقيقى لأى شيء تفعله ؛ سوف تصبح الأشياء أكثر وضوحا . إن مجرد اقتناص دقيقتين لتدوين السبب الرئيسى لفعل الشيء سوف يخلق لا محالة مستوى أعلى من الدقة فى الرؤية وكأنك تسعى تماما لضبط بؤرة تركيز جهاز التلسكوب . كثيرا ما تعاد المشروعات والمواقف ، التى بدأت تصاب بالتشوش وانعدام الرؤية ، إلى مسارها الصحيح بطرح السؤال التالى : " لماذا نسعى تحديدًا لتحقيق ذلك الهدف ؟ " .

يوسع *نطاق الاختيارات المتاحة* : الشيء المحير هو أن تحديد الهدف يعمل على تحديد نقاط التركيز ؛ كما أنه يفتح المجال للفكر الإبداعى بشكل أكثر اتساعا مما يخلق العديد من الاحتمالات . عندما تكشف حقيقة السبب - للمؤتمر أو حفل العمل أو تجنب منصب الإدارة أو بشأن الدمج - سوف يتسع نطاق تفكيرك بشأن كيفية تحقيق النتائج المرجوة . عندما يدون الأشخاص المشتركون فى ندواتى الهدف من وراء إنجاز مشروع ما ؛ فهم يؤكدون دائما أن هذا كان بمثابة نسمة منعشة أضاءت عقولهم ووضحت رؤاهم بشأن ما يفعلونه .

> إن لم تكن واثقا من السبب الذى يدفعك لعمل شيء ما ؛ لن يتسنى لك أن تحققه على نحو مرضٍ .

هل هدفك واضح ومحدد بشكل كاف ؟ إن كنت تشعر بحق بمزايا التركيز على الهدف - الحافز والوضوح ومعيار اتخاذ القرار وتحديد المصادر والإبداع - فهذا يعنى أن هدفك على الأرجح محدد بدرجة كافية . ولكن الكثير من " العبارات المحددة للأهداف " تكون شديدة الغموض مما يعجزها عن تحقيق هذه النتائج . مثلاً قولك : " أريد أن يكون القسم ناجحا " يعنى أن هدفك واسع النطاق . ما الذى يشكل " قسماً ناجحاً " على أية حال ؟ هل هم مجموعة من الأشخاص يغمرهم الحماس والتعاون بطرق صحية فعالة ويملكون القدرة على المبادرة ؟ أم أنه القسم الذى يحقق أقل استخداما للموارد المالية بمعنى الذى يستهلك أقل قدر من مخصصاته المالية ؟ بعبارة أخرى إن لم تكن تدرك تحديدا ما هو هدفك أو الوقت الذى تحيد فيه

عن طريقك ومسارك ، فهذا يعنى أنك لا تملك دليلا يمكن الاعتداد به . والسؤال التالى : " كيف أعرف أننى قد انحرفت عن جادة الطريق ؟ " يجب أن تكون له إجابة شافية لديك .

المبادئ

وهى لا تقل أهمية عن أى من المعايير الأساسية الأخرى التى تقود وتوجه أى مشروع ، إنها المبادئ والقيم التى تحملها . وعلى الرغم من أنه نادرا ما يفكر الأشخاص فى هذه المبادئ بشكل شعورى إلا أنها دائمًا ما تكون كامنة بداخل كل فرد منا . وإن تعرضت هذه المبادئ للانهيار فإن هذا سوف يؤدى لا محالة إلى حدوث حالة من الفوضى والضغط والتشتت .

من أعظم الطرق التى سوف تكشف لك عن مبادئك استكمال العبارة التالية : " سوف أمنح الآخرين حرية مطلقة لفعل هذا طالما ... " - ماذا ؟ ما هى السياسات ، المعلنة أو غير المعلنة ، التى سوف تطبقها على أنشطة الجماعة ؟ " طالما التزمت الجماعة بالميزانية ؟ " ، " طالما حرصت الجماعة على إرضاء العميل ؟ " ، " طالما كان الفريق منسجمًا ؟ " ، "طالما كان الفريق يعطى صورة إيجابية ؟ " .

إن انحرف السلوك بعيدا عن المبادئ أو المقاييس سوف يكون مصدرًا كبيرًا للضغوط . إن لم يفرض عليك أبدا التعامل مع هذا الأمر ؛ فأنت محظوظ بحق . أما إن كان يفرض عليك هذا ، فإن توضيح المبادئ من خلال حديث قصير بناء سوف يحافظ على الكثير من الطاقة ويحول دون حدوث صراعات يمكن تجنبها . ربما تشعر بأنك تود البدء بطرح السؤال التالى على نفسك : " ما هو السلوك الذى سوف يقوض أو يقلل من شأن ما أفعله ، وكيف يمكن أن أتجنبه ؟ " سوف تمنحك الإجابة نقاط بدء جيدة لتعريف مبادئك .

هناك سبب عظيم آخر للتركيز على المبادئ وهو أنها تكون بمثابة نقاط مرجعية واضحة تقودك نحو التصرف الإيجابى .

> *الهدف والمبادئ الواضحة البسيطة سوف تقود إلى سلوك مركب وذكى . أما القواعد والضوابط المركبة فسوف تقود إلى سلوك سطحى أحمق .*
>
> *- دى هوك -*

كيف تحب أو تريد أن تعمل مع الآخرين فى هذا المشروع لضمان تحقيق النجاح ؟ أنت نفسك تكون فى أفضل حالاتك عندما تتصرف وفقًا لمبادئك .

بينما يمنحك الهدف الفحوى والوجهة ، فإن المبادئ تعرفك بالصورة المقبولة للتصرف وتحدد لك ميعار التفوق فى السلوك .

تصور النتائج

لكى تضفى المزيد من الكفاءة بشكل شعورى أو لاشعورى على مصادرك ، فإنك بحاجة لأن تحصل على صوره واضحة فى عقلك عن النجاح ومظهره وملمسه ، بمعنى أن تشعر به . يمثل الهدف والمبادئ القوة الدافعة والمراقبة ، ولكن الرؤية سوف تمنحك الصبغة الحقيقية للنتيجة النهائية . هذا هو وقت السؤال بـ "ماذا " وليس "لماذا " . ما هو شكل هذا المشروع عندما يخرج للنور ؟

على سبيل المثال ؛ ما الذى سيحدث إذا طبق كل المتخرجين من ندوتك ما تعلموه عن المادة التى لقنتهم إياها ؟ أو إذا ارتفعت حصة السوق إلى ٢ بالمائة فى المنطقة الشمالية الشرقية عن السنة المالية السابقة ؟ أو إذا التزمت ابنتك بكل الإرشادات التى منحتها إياها على مدى نصف العام الدراسى الأول فى الكلية .

الخيال أكثر أهمية من المعرفة .
- " ألبرت أينشتين "

قوة التركيز

منذ الستينات من القرن العشرين ؛ انصب تركيز عدد لا يحصى من الكتب على أهمية الصورة الإيجابية المناسبة والتركيز . ولقد أصبح التركيز على نقطة مستقبلية من العناصر الأساسية فى التدريب الرياضى وذلك من خلال تصور الأبطال الرياضيين للجهد البدنى الذى سوف يبذلونه والطاقة الإيجابية والنتيجة الناجحة التى سوف يحققونها وصولا إلى أعلى مستوى من المساندة اللاشعورية لأدائهم . ونحن نعرف أن التركيز الذى نحمله فى عقولنا يؤثر على تصورنا وكيفية أدائنا . ينطبق هذا على مباراة جولف بنفس الدرجة التى ينطبق بها على اجتماع عمل أو محادثة جادة مع الزوج . إننى

أركز هنا على توفير نموذج تركيز يكون فعالًا وعمليًا وخاصة عند التفكير في المشروعات .

عندما تركز على شيء ما ـ العطلة التي سوف تقضيها أو اللقاء الذي أنت بصدد إجرائه أو المنتج الذي تريد أن تطرحه ـ فإن هذا التركيز سوف يخلق أفكارًا وأنماط تفكير لم يكن ليتسنى لك أن تحصل عليها بغير ذلك . حتى طبيعة جسمك سوف تستجيب إلى الصورة الموجودة في عقلك كما لو كانت هذه هي الحقيقة .

نظام التنشيط الشبكي : احتوى إصدار مايو عام ١٩٥٧ لمجلة Scientific American على موضوع يصف اكتشاف التشكيل الشبكي في قاعدة المخ . إن التشكيل الشبكي هو في الأساس بوابة إدراكك ووعيك الشعوري ؛ إنه المحول الذي يدير تصورك للأفكار والبيانات ؛ الشيء الذي يبقيك نائما حتى أثناء عزف الموسيقى ، ولكن أيضا الذي يوقظك عندما يصيح طفل رضيع بصوت رقيق في غرفة أخرى .

يملك عقلك خاصية البحث تماما مثل الحاسب ؛ بل إنه يفوق الحاسب دقة وكفاءة . إنه يبدو مبرمجا بما نركز نحن عليه ، بل والأكثر من ذلك ، إنه مكمن ما يطلق عليه الكثير من الناس اسم النماذج أو مجموعة الصيغ التي نلتزم بها . نحن لا نلحظ إلا الأشياء التي تتفق مع نظم معتقداتنا الداخلية والسياق الذي نعرفه . إن كنت طبيب عيون فسوف تميل إلى ملاحظة الأشخاص الذين يرتدون نظارات طبية داخل غرفة مكتظة بالناس ، أما إن كنت مقاول بناء فسوف تميل إلى ملاحظة التفاصيل المادية الخاصة بالغرفة . إن ركزت على اللون الأحمر الآن ثم أدرت بصرك داخل الغرفة أو المكان الذي تتواجد فيه بحثا عنه فسوف تلحظ حتى أدق شعرة من هذا اللون .

إن آليتك الإبداعية غائية . أي أنها تعمل في إطار الأهداف والنتائج النهائية . وما إن تمنحها هدفاً محدداً لكي تحققه ؛ يمكنك أن تعتمد عليها لكي تقودك بشكل تلقائي لما يفوق كل ما يمكنك أن تصل إليه بعقلك الواعي الشعوري . إنك تمد هذه الآلية بالهدف من خلال التفكير في النتيجة النهائية . وسوف تمدك آليتك التلقائية عندها بالطريقة المناسبة لبلوغك ذلك الهدف.

ـ ماكسويل مالتز

سـوف تكـون عـادة بحاجـة إلى إعداد الشيء فـى عقلـك قبـل ان تكـون قـادرا على تحقيقه فـى

إن المعانى الخفية التى تنطوى عليها هذه الكلمات - كيف أننا بشكل لاشعورى نصل إلى معلومات شعورية - يمكن أن تتسع لها ندوات وندوات . ولكن يكفينا هنا أن نقول إن هناك شيئا تلقائيا وخارقا يحدث فى عقلك عندما تخلق صورة واضحة لما تريده ، وتركز عليها .

استيضاح النتائج

هناك مبدأ بسيط ولكن عميق ينبع من فهمنا للطريقة التى يعمل بها عقلنا ؛ أنت لن ترى كيف تفعل الشيء إلا *عندما تشاهد نفسك وأنت تفعل ذلك الشيء* .

كنت أريد دائما أن أكون شخصا ذا قيمة . كان يجب أن أكون أكثر تحديدا .

- ليلى توملين

من السهل أن تتصور حدوث شيء إذا كان قد حدث لك من قبل . أو كنت قد حققت من قبل نجاحًا مشابهًا . ولكنه قد يكون تحديا عظيما أن تتخيل فى عقلك صورة النجاح الذى لم تحققه بعد . والعجيب هنا هو أن هذا التخيل قد يساعدك ، فى حد ذاته ، على تحقيق النجاح .

إن الكثير منا يمنع نفسه من تصور النتيجة المرجوة ما لم يرشدنا أحد إلى كيفية تحقيق ذلك . وللأسف فإن هذا يعيق عقولنا عن توليد الحلول والوسائل وتنظيمها .

من بين المهارات الأكثر قوة فى العالم - ولعله أحد المجالات الأكثر أهمية التى يجب أن نحرص على إتقانها وتطويرها - مجال تخيل نتائج واضحة . هذا ليس مجالا يتحقق من تلقاء نفسه كما قد يبدو . وإنما نحن بحاجة إلى تخيل وتعريف دائم (وإعادة تعريف) لما نسعى لإنجازه على العديد من المستويات والحرص على إعادة تخصيص المصادر وإنجاز المهام على نحو فعال ومتقن إلى أبعد مدى لتحقيق تلك النتائج .

كيف سيبدو هذا المشروع فور انتهائه ؟ كيف تريد أن يشعر العميل وما الذى تريد أن يعرفه أو يفعله بعد العرض ؟ هل ستبقى فى نفس عملك بعد ثلاث سنوات من الآن ؟ كيف سيؤدى أكثر الخبراء الماليين حنكة هذه

المهمة ؟ كيف سيبدو موقعك الإلكترونى وكيف ستكون إمكاناته إن كنت تملك كل القدرات إنجازه بالشكل الذى تريده ؟

إن النتائج والرؤية يمكن أن تتراوح من عبارة بسيطة عن المشروع ، مثل - إنهاء إنشاء نظام الحاسب " إلى فيلم مكتمل بنصه وحواره ومشاهده للمستقبل تتخيله فى عقلك بكل تفاصيله ودقائقه . وإليك ثلاث خطوات أساسية لتطوير هذه الرؤية :

١ | تخيل شكل المشروع بعد استكماله .

٢ | تصور أنك حققت " النجاح الساحق " (لا مجال هنا لتصور أى أشياء سيئة ") .

٣ | حدد السمات والجوانب والملامح والصفات الخاصة بهذا النجاح فى تصورك .

إن أفضل سبيل للوصول لفكرة جيدة أن تعمل على توليد العديد من الأفكار .

- لينوس بولينج

عندما أدعو الناس إلى التركيز على السيناريو الناجح لمشروعاتهم ؛ يعتريهم فى العادة شعور جارف بالحماس ويشرعون فى التفكير فى شىء إيجابى وفريد لم يكن قد طرأ على بالهم من قبل . " كم سيكون عظيما أن ... " ، وهذه ليست طريقة سيئة لكى تبدأ تفكيرك فى أى موقف من عندها ؛ على الأقل إلى أن تعثر على طريق للإجابة .

العصف الذهنى

عندما تدرك ما تريد أن يحدث ولماذا ؛ سوف تظهر آلية " الكيفية " على مسرح الأحداث . عندما تتعرف على صورة فى عقلك تختلف عن الواقع الجارى ؛ سوف تشرع بشكل تلقائى فى ملء الفراغات أو فى إجراء ما نسميه بالعصف الذهنى . سوف تشرع الأفكار فى الوثوب داخل رأسك بشكل عشوائى - أفكار صغيرة ، أفكار كبيرة - أفكار ليست جيدة بما يكفى ، أفكار جيدة . هذا هو ما يجرى داخل عقول معظم الأشخاص بشأن معظم الأشياء وهو ما يكفى فى العادة . أنت تفكر ، على سبيل المثال ، فيما

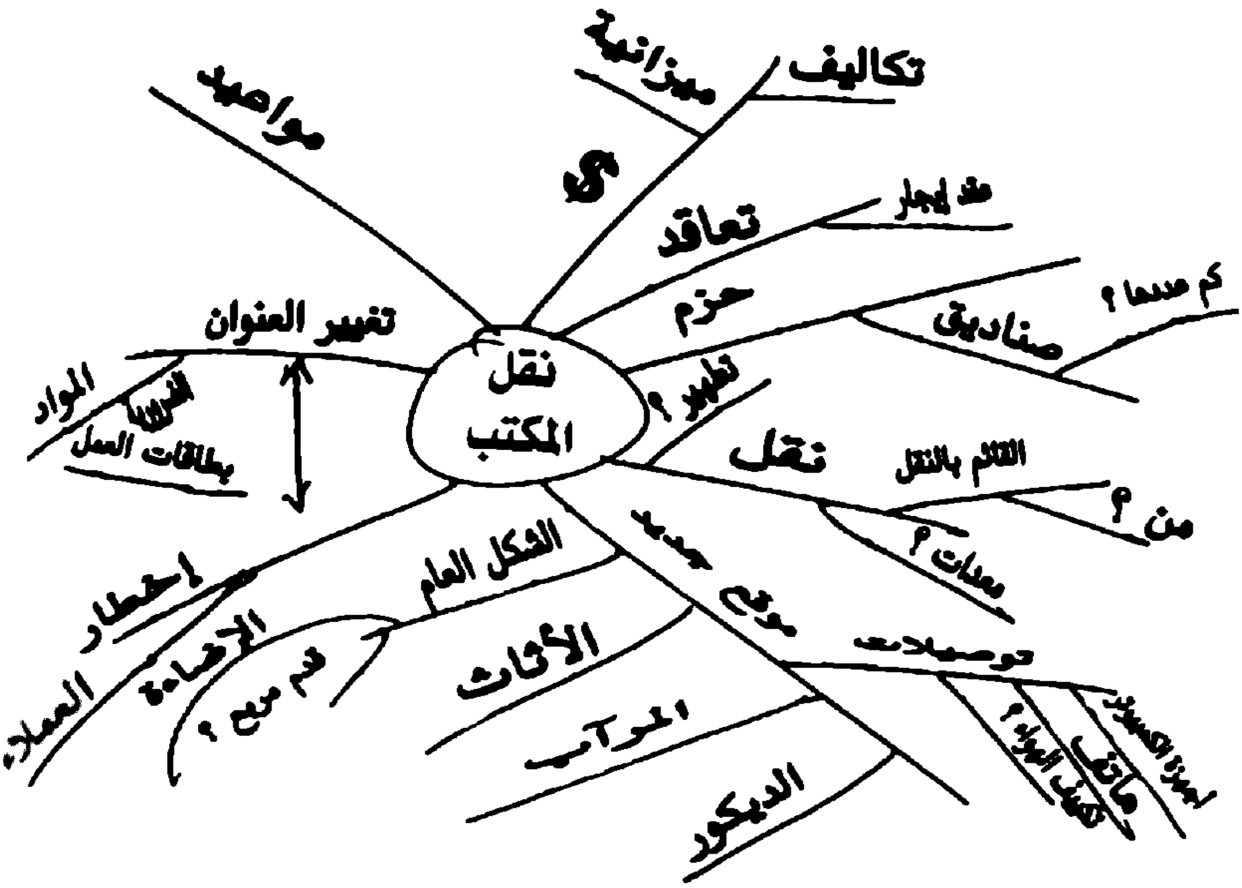
سوف تقوله لرئيسك فى العمل أثناء سيرك فى الرواق لمقابلته . ولكن هناك مواقف وأمثلة أخرى يكون فيها تدوين أفكارك على ورق أو داخل أى وسيلة خارجية مجديا إلى حد مذهل من أجل التوصل إلى نتائج بناءة مثمرة .

اقبض على أفكارك

على مدى العقود القليلة الماضية ؛ ظهر عدد من التقنيات البيانية للمساعدة على تطوير طرق تفكير بناءة بشأن المشروعات والموضوعات . وقد أطلق على هذه التقنيات أسماء متعددة ، مثل رسم الخرائط العقلية ، وإعداد باقة ، أو نمط ، أو شبكة ، أو نمط استجماع عظام السمكة . وبالرغم من أن مؤلفى هذه الطرق يتحدثون عن كل طريقة منها باعتبارها تختلف عن الأخرى ؛ فإن الفكرة النهائية لها جميعا تبقى بالنسبة لنا نحن المستخدمين واحدة . إنها تمنحك فرصة للقبض على أية فكرة بداخلك والتعبير عنها ، ثم التفكر فيما بعد فى مدى جدواها وكيفية استخدامها . إن لم يكن لهذه الطرق فائدة أخرى (بالرغم من وجود الكثير من الفوائد الأخرى لها) فإن هذا التطبيق وحده سوف يكون كافيا ؛ عندما تكون لديك فكرة فسوف تتمكن من القبض عليها مما يعنى أنك لن تبذل جهدك ثانية لاستعادة نفس الفكرة .

> إن عقلك يريد أن يملء الفراغات فى كل مكان ؛ ولكن بشكل عشوائى .

ولعل أكثر الأشكال شهرة من هذه التقنيات هو نمط خريطة العقل ، وهو الاسم الذى ارتبط بـ " تونى بوزان " ، أحد الباحثين الإنجليز فى مجال إعمال العقل ، وهو الذى حول عملية وتوليد الأفكار إلى شكل بيانى . من خلال خريطة العقل ؛ حيث تحتل الفكرة الأساسية قلب الخريطة ، وتسجل كل الأفكار التى تدور حول هذه الفكرة أو ترتبط بها ، أو تتولد عنها بشكل أو بآخر حول الفكرة الأساسية ، أى حول مركز الخريطة بشكل عشوائى حر . إن اكتشفت ، على سبيل المثال ، أننى يجب أن أنقل مكتبى إلى مكان آخر ؛ فقد يتوارد على ذهنى الكثير من الأفكار مثل وجوب نقل الحواسب وتغيير بطاقات العمل والاتصالات واقتناء أثاث جديد ونقل الهواتف والجمع والتعبئة ... إلخ . إن نجحت فى رصد كل هذه الأفكار بشكل بيانى فسوف يبدو الشكل على النحو التالى :



يمكنك أن تصنع هذا الشكل من خرائط العقل على ورق لاصق تضعه على مكتبك . أو يمكنك أن تدون أفكارك المستجدة على أى برنامج خاص على الحاسب .

المعرفة الموزعة

ليس هناك أخطر من فكرة لا تملك الا غيرها .
- إميل شارتييه

إن أعظم ما فى عملية عصف وتوليد الأفكار أنها إضافة إلى قدرتها على القبض على الأفكار الأساسية ، يمكن أن تساعد فى نفس الوقت على توليد العديد من الأفكار الجديدة التى ربما لم تكن لترد على ذهنك إن لم تكن تطبق آلية مثل هذه . إن الأمر سوف يبدو وكأن عقلك يخاطبك قائلا :

" انظر ، سوف أظل أمنحك أفكارا جديدة طالما تشعر أنك تملك قدرة فعالة على استخدامها . أما إن لم تكن تستوعبها بشكل موثوق به ومحكم فإننى سوف أمتنع عن منحك المزيد . ولكن إن كنت تجيد استخدامها ، حتى إن اقتصر هذا الاستخدام على مجرد تسجيلها على الورق إذن إليك بفكرة جديدة ! وإليك بفكرة ثانية وفكرة ثالثة " ، وهكذا .

لقد بدأ خبراء علم النفس يطلقون على هذه العملية والعمليات المشابهة لها اسم " المعرفة الموزعة " ، بمعنى أنها تخرج الأشياء من داخل عقلك وتقسمها إلى أهداف وأشكال قابلة للمراجعة . ولكن مدرس الإنجليزية فى مدرستى الثانوية لم يعرف هذه النظرية قبل أن يمنحنى مفتاحها حيث قال لى : " سوف تلتحق بالجامعة ، وسوف تقدم أبحاثاً مكتوبة . دون كل ملحوظاتك وكل المقولات على بطاقات صغيرة منفصلة . ثم عندما تكون متأهبا لتنظيم أفكارك ، فقط انثر هذه البطاقات على الأرض من حولك ، تصور الهيكل ، وتوصل إلى كل ما هو ناقص ." لقد كان يلقننى جزءا أساسيا من نموذج التخطيط الطبيعى !

> فقط الشخص الذى يحمل أفكاره بخفة هو الذى يملك زمامها ، وفقط الشخص الذى يملك زمام أفكاره هو الذى ينجو من استعباد الأفكار له .
>
> - لين يوتانج

القليل من الناس هم الذين يملكون قدرة التركيز على موضوع واحد لأكثر من دقيقتين بدون أداة تذكير مادية تساعدهم على ذلك . تخير مشروعا كبيرا تجريه الآن وحاول فقط أن تفكر فيه وحده لأكثر من ستين ثانية . سوف يصعب عليك أداء ذلك ما لم تكن تملك قلماً وورقة بين يديك وتملك أداة مادية تساعدك على الإلمام بما تريد . ولعل هذا ما يفسر سبب ورود أفكار جيدة لك أثناء عملك فى مشروع ما على الحاسب ، أو أثناء رسم خريطة عقل على ورقة أو على مفرش طاولة فى أحد المطاعم ، أو أثناء اجتماعك بأشخاص آخرين داخل غرفة تسمح بإجراء ذلك (إن وجود لوحة بيضاء وأقلام ملونة عريضة سوف يساعد كثيرا أيضا فى هذا الصدد) .

مفاتيح العصف الذهنى

هناك الكثير من التقنيات التى يمكن استخدامها لتسهيل توليد وإخراج ما في جعبتك من أفكار . ولكن مع ذلك يمكن اختصار المبادئ الأساسية كالتالى :

- لا تصدر أحكاما ؛ لا تتحد ؛ لا تقيّم ؛ ولا تنتقد .
- ابحث عن الكم وليس الكيف .
- نحِّ التنظيم والتحليل جانبا .

> من بين الطرق الجيدة لاكتشاف ماهية الشئ التعرف على كل الأشياء التى لا تماثله على الأرجح أو استبعاد كل ما لا يماثله على الأرجح .

لا تصدر أحكاما ، ولا تتحد ، ولا تقيم ، ولا تنتقد :

من السهل أن يسقط الشخص فى هذه الهوة القبيحة عند محاولته توليد الأفكار ؛ حيث يتسرع فى إصدار تقييم مسبق غير ناضج وينتقد الأفكار . إنك إذا وضعت النقد ، ولو بقدر ضئيل ، في حسبانك ، فستفرض نوعًا من القيود على أفكارك مما يهدد بتحول عملية العصف الذهنى عن مسارها . من الضرورى أيضا أن تضع عملية العصف الذهنى فى مكانها السليم فى عملية التخطيط ، لأنك إن كنت تظن أنك تقوم بها فقط فى حد ذاتها ؛ فسوف تخرج مشوشة وغير مناسبة . أما إن كنت تنظر إلى عملية العصف الذهنى باعتبارها خطوة تقوم بها لفترة معينة من الوقت قبل أن تنتقل إلى مرحلة اتخاذ القرار ، فسوف تشعر بقدر أكبر من الراحة ، وعندها سوف تمنح هذه الخطوة من العملية حقها الواجب .

أنا لا أعنى بهذا أنك يجب أن تقلع عن التفكير النقدى ـ فكل شئ يجب أن يكون فى ذهنك فى هذه المرحلة . ولكن فقط من الحكمة أن تفهم نوعية الأفكار التى تملكها وكيفية وضعها فى الموضع الذى سوف يؤهلك لاستخدامها بالشكل المناسب . إن المعيار الأساسى فى هذه المرحلة يجب أن يكون التوسع وليس التقليص .

ابحث عن الكم وليس الكيف : إن البحث عن الكم سوف يجعل تفكيرك فى حالة توسع دائم . إنك لن تدرك أنك قد توصلت إلى فكرة جيدة إلا عندما تملكها . وأحيانا قد تدرك أن لديك فكرة أو بذرة فكرة جيدة فى وقت لاحق ؛ أى بعد مرور قدر من الوقت . إنك تعلم كم أن التسوق فى متجر كبير زاخر بالاختيارات يشيع الراحة فى نفسك ؛ وينطبق هذا بنفس القدر على عملية التفكير فى المشروعات . كلما زاد عدد الأفكار التى تتولد لديك ؛ زادت قدرتك على خلق سياق لتطوير الخيارات والوثوق باختيارك .

نحِّ التحليل والتنظيم جانبا : يجب أن يُمنح التحليل والتقييم الخاص بأفكارك أعلى قدر من الحرية الإبداعية . ولكن فى مرحلة توليد الأفكار يجب ألا تكون له الأولوية .

إن إعداد قائمة يمكن أن يكون تصرفا إبداعيا ؛ أى بمثابة طريقة للتفكر فى الأشخاص الذين تود أن تضمهم إلى فريقك ؛ أو مطالب العميل فيما يخص برنامج التشغيل أو مكونات خطة العمل . فقط احرص على استجماع كل هذه الأمور والبنود وواصل مسيرتك إلى أن تصل إلى مرحلة التنظيم والترسيخ التى تمثل خطوتك التالية .

التنظيم

إن كنت قد أتقنت إفراغ عقلك من كل الأشياء أثناء مرحلة العصف الذهنى ؛ فسوف تلاحظ أن عملية التنظيم تنبع من تلقاء نفسها . وكما قال لى مدرسى فى المدرسة الثانوية ؛ بمجرد أن تُخرج كل الأفكار خارج رأسك وأمام عينيك ؛ فسوف تلاحظ فى الحال العلاقة الطبيعية التى تربط بينها وسوف يتكون لديك هيكل لكل هذه الأفكار . وهذا هو ما يشير إليه معظم الناس عند التحدث عن "خطة المشروع ".

إن التنظيم يحدث عادة عندما تتعرف على المكونات والمكونات الفرعية والتسلسل والأولويات . ما هى الأشياء التى يجب أن تحدث لكى تحقق لك

النتيجة النهائية ؟ وفق أى ترتيب يجب أن تحدث ؟ ما هو العنصر الأكثر أهمية لضمان نجاح المشروع ؟

هذه هى المرحلة التى تستطيع خلالها أن تحسن استخدام أدوات البناء أو الهيكلة التى تتراوح بين نقاط الترقيم التى ترسمها بشكل عشوائى على ظهر المظروف وحتى استخدام برامج الحاسب الخاصة بتخطيط المشروعات . عندما يفرض عليك المشروع أحد أشكال السيطرة الحقيقية ، سوف تكون بحاجة لأحد هذه الأشكال من القائمة التى تضم عناصر وعناصر ثانوية و/أو رسم بيانى يوضح كل مراحل المشروع فى المراحل الزمنية المختلفة مع بيان الأجزاء المستقلة والأجزاء المرتبطة بأجزاء أخرى والخطوات واجبة الاتخاذ فى ضوء المشروع ككل .

* خطة المشروع تحدد النتائج الصغيرة التى يمكن الوصول إليها بشكل طبيعى.

ولكن التفكير الإبداعى لا يقف عند هذا الحد ؛ وإنما يتخذ شكلا آخر . بمجرد أن تضع هيكلاً أو بناء أساسياً سوف يشرع عقلك فى محاولة "ملء الفراغ" . إن التعرف على ثلاث نقاط أساسية تحتاج إليها للتعامل مع المشروع - على سبيل المثال - قد يدفعك إلى التفكير فى نقطة رابعة وخامسة إن أحكمت الصلة والترابط بين النقاط الثلاث الأولى .

أساس التنظيم

الخطوات الأساسية هنا هى :

- التعرف على الأجزاء المهمة :
- تصنيفها (على أساس واحد أو أكثر من الأسس الآتية) :
  - المكونات
  - التسلسل
  - الأولويات
- الاهتمام بالتفاصيل

لم يسبق لى أن رأيت فى حياتى مشروعين يحتاجان إلى نفس القدر من الهيكلة والتفاصيل اللازمة لتحقيق النجاح . ولكن كل المشروعات تقريبا يمكن أن تستخدم أحد أشكال التفكير الإبداعى المرتبطة بالشق الأيسر من العقل إضافة إلى الاستفادة من خطوات " تنفيذ الخطط " .

الأفعال التالية

المرحلة الأخيرة من التخطيط تتعلق بالقرارات الخاصة بتخصيص المصادر المادية ومن ثم تحريك المشروع ، أى البدء بالتنفيذ . والسؤال الذى يجب أن نطرحه هنا هو : " ما هى الخطوة التالية التى يجب اتخاذها ؟ " .

وكما لاحظنا فى الفصل السابق ، فإن هذا النوع من التفكير المنطقى المحكم المصحوب بتوضيح للنتائج المرغوبة يشكل المكون الأكثر أهمية فى العمل . وقد خلصت من خلال تجربتى إلى أن إعداد قائمة بالمشروعات الحقيقية التى ترغب فى إنجازها وإدارة خطوتك التالية يمثل ٩٠ بالمائة مما يطلق عليه اسم تخطيط المشروع . إن هذا الأسلوب الواقعى سوف يجعلك صادقًا بشأن كل الأشياء : هل أنت بالفعل جاد بشأن فعل هذا ؟ من هو الشخص المسئول ؟ هل فكرت فى الأشياء مليًا بدرجة كافية ؟

عند حد معين ، إن كان المشروع يفرض اتخاذ فعل ما ، فيجب اتخاذ القرار الخاص بالفعل التالى * . إن الإجابة عن الشىء الذى يجب أن تفعله بعد ذلك سوف يختبر مدى نضجك بشأن التفكير فى المشروع . إن لم تكن بعد مستعدا للإجابة عن هذا السؤال ، فعليك إذن ببذل المزيد من الجهد فى عملية التخطيط الطبيعى .

---

* يمكنك أيضا أن تخطط للمشروعات التى لا تفرض اتخاذ أفعال حيالها ، أى بدون الحاجة إلى اتخاذ فعل تال - كتصميم بيت أحلامك على سبيل المثال . إن عدم وجود الفعل التالى يندرج تحت قائمة " يوما ما / ربما " ... وهو أمر لا بأس به بالنسبة لبعض المشروعات غير الملحة .

الأساسيات

- اتخذ قرارًا بشأن الأفعال التالية الخاصة بكل جزء يُنفذ حاليا من المشروع .
- اتخذ قرارًا بشأن الفعل التالى فى عملية التخطيط ؛ إن لزم الأمر .

تنشيط " الأجزاء الجارية " : يكون المشروع قد استكمل مرحلة التخطيط وأصبح مهيئا للتطبيق عندما تكون قد اتخذت قرارًا بشأن كل خطوة تالية على كل الجبهات بحيث يمكن أن يتم تحريكها بدون الحاجة إلى استكمال عنصر آخر أولاً . إن كان المشروع يضم عدة مكونات . فيجب تقييم كل منها بالشكل المناسب بطرح السؤال التالى : " هل هناك شيء يمكن أن يفعله أى شخص الآن ؟ " ، وبإمكانك فى بعض الحالات التفكير فى خطوة معينة أثناء تخطيطك لخطوة أخرى .

فى بعض الحالات ، سوف يكون هناك جانب واحد فقط قابل للتنشيط بينما سيعتمد كل شيء آخر فيما عداه على نتائجه . وهذا معناه أنه سوف يكون هناك فعل واحد تال فقط ، مما يعنى أنه سوف يكون بمثابة حجر الأساس الذى سوف يُبنى عليه باقى المشروع .

المزيد من التخطيط : ماذا لو أنك وجدت أن عليك القيام بالمزيد من التخطيط قبل الإقدام على الخطوة التالية ؟ سوف تبقى هناك خطوة فعل واجبة الاتخاذ ولكنها سوف تكون خطوة مرتبطة بالعملية ذاتها . ما هى الخطوة التالية فيما يخص مواصلة التخطيط ؟ صياغة المزيد من الأفكار . إرسال بريد إلكترونى لـ " آنا " و " ماريا " و " شين " للحصول على المزيد من المعلومات . مطالبة مساعدتك بترتيب لقاء أو اجتماع تخطيطى مع فريق العمل .

إن اكتساب عادة توضيح الفعل التالى الخاص بالمشروعات يعد شيئًا أساسيا بالنسبة لك لكى تبقى محتفظا بسيطرتك الهادئة المسترخية .

عندما يكون الفعل التالى مرتبطاً بشخص آخر ... إن كان الفعل التالى لا يخصك ، فعليك أن تتأكد من الشخص الموكل به (تفعيل قائمة " الانتظار " الخاصة بالأفعال) . فى موقف أو وضع خاص بالتخطيط الجماعى ، لن يكون من الضرورى أن يتعرف الجميع على الخطوة التالية بخصوص كل جزء من المشروع ، وإنما سوف يكون كل المطلوب تخصيص مسئولية كل جزء من أجزاء المشروع للشخص المناسب وترك مهمة تعريف الخطوات والأفعال التالية لهم .

إن هذا الجزء الخاص باتخاذ الفعل التالى يفرض الوضوح التنظيمى . سوف تظهر موضوعات وتفاصيل لم تكن لتظهر إلا عندما ينخرط الجميع فى " العمل الحقيقى " على مستوى الواقع المادى . وهذا الجزء يعمل على توضيح المشروع بصورة أكبر ويكشف عن أية أجزاء ضعيفة توجد به .

ما هو كم التخطيط الذى تحتاج إليه فى واقع الأمر ؟

إلى أى حد تحتاج إلى تطبيق هذا النموذج التخطيطى ؟ وإلى أى مستوى من التفصيل ؟ الإجابة البسيطة هى ، بالقدر الذى تحتاج إليه لإخراج المشروع من عقلك .

وبصفة عامة ، فإن سبب بقاء الأشياء داخل عقلك هو أن النتائج والخطوات الفعلية واجبة الاتخاذ لم تتضح وتعرف بعد بالشكل الكافى داخل عقلك ، وأن التذكرة الخاصة بها لم توضع بعد فى الموضع الذى يشعرك بالثقة فى إمكانية مراجعتها بالشكل المناسب . فضلا عن أنك ربما لا تكون قد طورت كل التفاصيل والرؤى والحلول بالشكل الكافى الذى يجعلك تشعر بالفاعلية والثقة والتمكن .

إن معظم المشروعات ـ والمشروع وفقا لتعريفى يعنى أى نتيجة تتطلب اتخاذ أكثر من فعل ـ لا تحتاج لشىء أكثر من قائمة بالنتائج والأفعال التالية

كلما ظل المشروع في عقلك ، احتجت لمزيد من التخطيط له .

التي يجب أن تتخذها لكي تخرج الأمر من رأسك . هل أنت بحاجة إلى سمسار أسهم جديد ؟ عليك أن تتصل بصديق لكي تستشيره في هذا الأمر . هل تريد اقتناء طابعة في المنزل ؟ عليك أن تبحر في شبكة الإنترنت بحثا عن الموديلات والأسعار . أعتقد أن ٨٠ بالمائة من المشروعات تتسم بنفس الطبيعة . سوف يبقى عليك أن تعد نموذج التخطيط الكامل بشأنها ، ولكن في رأسك فقط وبالقدر الكافي لكي تتعرف على الأفعال التالية ثم مواصلة تنفيذها لحين استكمالها .

أما النسبة المتبقية من المشروعات فمنها ١٥ بالمائة تتطلب على الأقل قدرا من التدخل الخارجي المتمثل في عملية العصف الذهني - ربما عن طريق خريطة عقل أو بعض النقاط المدونة على أحد برامج الحاسب . قد يكون هذا كافيا لتخطيط اجتماعات العمل الخاصة أو لتخطيط عطلتك أو خطبتك التي ستلقيها في غرفة التجارة .

يبقى خمسة بالمائة من المشروعات والتي تفرض عليك التطبيق الجبري لواحدة أو أكثر من المراحل الخمس لنموذج التخطيط الطبيعي . إن النموذج يقدم لك وصفة عملية للفصل بين الأشياء وحلها وتحريكها على نحو فعال . هل أنت مدرك لحاجتك إلى المزيد من الوضوح ، ومزيد من الفعل ، فيما يخص أي مشروع من مشروعاتك ؟ إن كان الأمر كذلك ، فإن استخدام هذا النموذج الطبيعي يمكن أن يكون في الكثير من الأوقات مفتاحك إلى إحراز تقدم فعال .

هل أنت بحاجة للمزيد من الوضوح ؟

إن كنت بحاجة للمزيد من الوضوح ، فعليك أن تصعد بتفكيرك أعلى المقياس الطبيعي للتخطيط . إن الناس يبدون منشغلين بشكل دائم (على مستوى الفعل) ولكنهم في نفس الوقت يشعرون بالاضطراب وافتقاد التوجه الصحيح . إنهم يكونون بحاجة إلى إحكام خططهم أو وضع خطة للعمل (التنظيم) . إن كان هناك قصور في الوضوح على مستوى التخطيط فسوف

تكون هناك على الأرجح حاجة إلى المزيد من عملية عصف وتوليد الأفكار لتوليد ما يكفي من الأفكار وصولا إلى خطة يمكن الاعتداد بها . إن تعثرت جلسة لإنتاج الأفكار واضطرب الفكر ، فإن تركيزك يجب أن يوجه ثانية إلى النتائج حتى يمدك عقلك بالمزيد من الأفكار الخلاقة . إن كانت النتائج والرؤية غير واضحة ، فعليك أن تعود إلى التحليل العميق الخاص بسبب انخراطك في هذا الموقف في المقام الأول (الهدف) .

هل أنت بحاجة للمزيد من الأفعال ؟

إن كنت بحاجة إلى المزيد من الأفعال ، فعليك أن تتحرك تنازليا على مقياس النموذج . قد يكون هناك تحمس لهدف المشروع ولكن في نفس الوقت هناك صعوبة في تبين العناصر اللازمة لتحقيقه في العالم الواقعي . في هذه الأيام قد تكون مهمة " تحسين نوعية وجودة الحياة داخل العمل " في نطاق اهتمام المدير ، ولكنه غالبا لن يملك فكرة واضحة للنتائج المرجوة . إن التفكير هنا يجب أن يعود إلى محددات الرؤية . وثانية ؛ عليك أن تسأل نفسك : " كيف ستبدو النتيجة ؟ " .

> *إن الخطط سوف تقودك نحو أشياء ، ولكن عليك أن تنجح في شق طريقك .*
> *- ويل روجرز*

إن كنت قد صغت إجابة لهذا السؤال ، ولكن الأشياء مازالت معلقة ، فربما يكون قد حان وقت التصدى لبعض القضايا المتعلقة بالـ " كيفية " وتفاصيل التشغيل والرؤى (*العصف الذهني*) . كثيرا ما أقابل من خلال عملي أشخاصًا أقوم بتدريبهم ، ممن يملكون مشروعا واضحا نسبيا مثل " تطبيق نظام جديد لمراجعة الأداء " ، ولكنهم لا يحرزون ـ مع ذلك ـ أى تقدم لأنهم لم يقتطعوا من وقتهم بضع دقائق قليلة للتخلص من بعض الأفكار التي تعوق هذا التقدم .

إن واجهت عملية توليد الأفكار توقفا (وهو ما قد يحدث كثيرا بسبب التوتر والاضطراب) فقد تكون بحاجة إلى أن تجرى تقييما وتتخذ قرارات بشأن الأمور الأكثر أهمية التي يجب أن تتولى أمرها (**التنظيم**) . وهو ما يحدث أحيانا عند عقد اجتماع تولدت فيه الكثير من الأفكار بدون التوصل

إلى أى قرار لما يجب عمله أو الخطوات التالية التى يجب اتخاذها فى المشروع .

وإن كانت هناك خطة ؛ ومع ذلك لم يتم تشغيلها بعدُ كما يجب فلابد أن يقوم شخص ما بتقييم كل مكون مع التركيز على " ما هو الفعل التالى ومن الذى سيقوم به ؟ " . سألتنى إحدى المديرات التى تولت مسئولية تنظيم اجتماع سنوى كبير قبل انعقاده بعدة أشهر ، عن كيفية تجنب الأزمات والكوابيس التى أصابت كل فريق عملها مع اقتراب الموعد النهائى فى العام السابق . عندما وضعت شكلاً عامًا للأجزاء المتعددة لمشروعها ؛ سألتها : " ما هى الأجزاء التى يمكن أن تشرعى فى تحريكها بالفعل الآن ؟ " وبعد أن حددت عدة أجزاء ؛ اتفقنا على الفعل التالى الذى يجب اتخاذه بخصوص كل جزئية . وهكذا بدأت عجلة المشروع تدور .

على مدى الفصلين السابقين ؛ شرحت لك النماذج الأساسية لكيفية تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتحكم بأقل قدر من الجهد وهذا على المستويين الأساسيين لحياتنا وعملنا . إن الأفعال والمشروعات التى نقدم عليها سوف تولد الكثير من هذه الأفعال .

إنك لست بحاجة إلى مهارات جديدة لكى تزيد كفاءتك وإنتاجيتك ، وإنما فقط إلى مجموعة جديدة من السلوكيات بشأن مكان وزمان تطبيقها .

ولكن الأساس يبقى واحدا ؛ عليك أن تتحمل مسئوليتك بشأن استجماع كل الحلقات المفتوحة ؛ وعليك أن تضع تصورا نهائيا لكل منها ، وعليك أن تدير النتائج من خلال التنظيم والمراجعة والفعل .

إن المواقف التى تفرض عليك قدرا من الالتزام لإنجازها ، ثمة تخطيط طبيعى يجب عليك اتباعه لتنفيذها . إن تطبيق المراحل الخمس للنموذج سوف يمكنك فى أغلب الأحوال من التحرك على نحو أكثر سهولة وسرعة وكفاءة .

إن هذه النماذج بسيطة الفهم وسهلة التطبيق . كما أن تطبيقها سوف يحقق لك نتائج مذهلة . إنك لست مطالبًا فى الأساس باكتساب أية مهارات جديدة ، فأنت تعرف بالفعل

كيف تدون الأشياء كتابيا ؛ وكيف تستوضح النتائج ؛ وكيف تقرر أفعالك التالية ؛ وكيف تصنف الأشياء فى فئات ؛ وكيف تراجع كل هذا ؛ وكيف تتخذ قرارات قائمة على الحدس . كما أنك الآن تملك القدرة على التركيز على النتائج الناجحة وتوليد الأفكار وتنظيمها ، والتحرك لاتخاذ خطوات تالية .

ولكن الاكتفاء بمعرفة كل هذه الأشياء لن يحقق لك أى نتائج . إن مجرد امتلاك القدرة على العمل بكفاءة ، وامتلاك التحكم والشعور بالاسترخاء لا يعنى أنك قد حققت كل هذا بالفعل . إن كنت مثل معظم الناس ؛ يمكنك أن تستعين بمدرب ، أو شخص ما يقودك خطوة بخطوة عبر التجربة ويمدك بإرشادات وحيل سهلة ، إلى أن يترسخ بداخلك هذا النظام العملى الفعال .

وسوف تجد هذا فى الجزء الثانى من الكتاب .

الجزء

٢

العمل بكفاءة ودون ضغوط

٤

نقطـة البـدء : تحديـد الزمـان والمكـان والأدوات

فى الجزء الثانى ؛ سوف ننتقل من إطار العمل التصورى إلى مرحلة التطبيق الكامل الشامل لأفضل الممارسات العمليـة . إن اجتياز هـذا البرنـامج يمـنح الأشخاص عادة قدرا من التحكم الهادئ ربما لم يشعروا به من قبل ، ولكنـه يتطلب كذلك الالتزام بما يرد به خطوة بخطـوة لتحقيـق الهـدف . ولتحقيـق هذه الغاية ؛ سوف أمنحك تسلسلا منطقيا للأشـياء واجبـة الأداء ؛ لتسهيل مهمة تطبيقه عليك واكتساب أكبر قدر من الفائدة من هذه التقنيات .

التطبيق ــ سواء بشكل كلى أو جزئى ــ يعتمد فى الأساس على " الحيل "

إن لم تكـن واثقـا مـن أنـك ملتـزم بتطبيـق الطـرق المطروحـة هنـا بـصورة كلية ؛ دعنى أؤكد لك أن القيمة الأساسية التى يجنيها الناس من وراء تعلم هذه الطرق هى اكتسابهم لبعض " الحيل " الجيدة . أحيانا قد يحتـاج تعلـم حيلة جيدة واحدة إلى أن تتعرف على قدر كبير من المعلومات ، بمعنى أنهـا تستحق أن تقدم على ذلك . لقد سبق وأخبرنى بعض المشتركين فى البرنـامج التدريبى أن أفضل حيلـة تعلموهـا مـن خـلال النـدوات هـى كيفيـة إعـداد واستخدام ملف المذكرات . إن مثل تلك الحيـل تفيـد عقولنـا بـصورة مباشـرة وغير مباشرة . وأستطيع أن أقول إلى حد كبير إن أكثر الأشخاص كفاءة ممن

من الأسهل أن تشعر نفسك بأنك في حال أفضل من خلال إتقان العمل الذي تقدم عليه بدلاً من أن تعطي نفسك شعورًا زائفًا بالسعادة دون أي أساس.

ـ " أوه . إتش مورر "

قابلتهم في حياتي كانوا هم الأشخاص الذين يملكون أفضل حيل . أعلم أن هذا ينطبق عليّ أنا أيضًا . إن الجزء الأكثر ذكاء بداخلنا هو الذي يحملنا على أداء أشياء يستجيب لها الجزء الأقل ذكاء بداخلنا بشكل شبه تلقائي ؛ مما يخلق سلوكا يحقق أعلى مستوى من النتائج . إننا في الواقع نخدع أنفسنا لكي نؤدي الأشياء التي يجب أن نؤديها .

إن كنت ، على سبيل المثال ، ممارساً غير دائم للرياضة ـ شأني أنا ـ فأنت تملك على الأرجح بعض الحيل الشخصية البسيطة التي تحمل بها نفسك على أداء التدريبات . إن أفضل حيلة لديّ هي حيلة الزي ؛ أي الملابس التي أرتديها . حيث إنني إن ارتديت ملابس الرياضة ؛ ينتابني في الحال الشعور بأنني أمارس الرياضة ، أما إن لم أرتدها فإنني سوف أشعر على الأرجح بالرغبة في أداء شيء آخر .

دعنا نطرح مثالا لحيلة بالغة الجدوى . لقد سبق لك على الأرجح أن أخذت بعض العمل لكي تؤديه في المنزل وكان عليك إعادته في اليوم التالي؛ أليس كذلك ؟ كان من الأمور بالغة الأهمية ألا تنسى حمل العمل في صباح اليوم التالي . إذن أين وضعت العمل في الليلة السابقة لهذا الصباح ؟ هل وضعته أمام الباب ؛ أو بجوار مفاتيحك لكي تتأكد من أنك سوف تحمله معك ولن تنساه ؟ هل تلقيت تعليما عاليا في هذه الصدد ؟ إنك لم تطبق تكنولوجيا فائقة لكي تفعل هذا الأمر ، بل استخدمت حيلة بسيطة لذلك . إن الجزء الذكي داخلك في الليلة السابقة كان يعلم أن الجزء الأقل ذكاء لن يكون في كامل لياقته في الصباح . " ما هذا الذي أراه أمامي عند الباب ؟! أجل ، صحيح . يجب أن آخذ هذا إلى العمل ! "

يالها من حيلة شائعة . إنها الحيلة التي أطلق عليها اسم " ضعه عند الباب الأمامي " . ولتحقيق هذا الهدف سوف يكون الباب هنا هو باب عقلك وليس منزلك . ولكنها نفس الفكرة .

إن كنت سوف تستخرج التقويم الآن لكى تتفحص كل فقرة وبند فيه على حدة على مدى الأيام الأربعة عشر القادمة ؛ فسوف يصيح عقلك على الأرجح ولو لمرة واحدة على الأقل قائلا : " أجل ، هذا يذكرنى أننى يجب أن ــ " . إن احتفظت عندئذٍ بهذه الفكرة المرتبطة بالقيمة فى مكان ما يذكرك بالتصرف واجب الاتخاذ ؛ فسوف تشعر بالفعل بالتحسن وسوف يصبح فكرك أكثر نقاء وسوف تنجز المزيد من الأشياء الأكثر إيجابية . الأمر ليس معقدًا ، إنها مجرد حيل بسيطة جيدة .

إنك تزيد من كفاءتك وقدرتك على الإبداع بدرجة عظيمة عندما تفكر فى الأشياء الصحيحة فى الوقت المناسب ، وعندما تملك أدوات القبض على افكارك القيمة والاحتفاظ بها .

إن استخرجت الآن ، وفى الحال ، قطعة ورق بيضاء وقلمك المفضل فى الكتابة ، وركزت على مدى ثلاث دقائق على المشروعات الأكثر روعة التى تحملها فى عقلك ؛ فإننى أؤكد لك أنك سوف تصيح قائلا : " أجل ؛ نعم أريد أن أفكر فى ـــ " . سجل ما يتراءى لك فى عقلك على قطعة الورق واحتفظ بها فى المكان الذى يمكنك من الاطلاع على الفكرة أو المعلومة فى أى وقت . لن تزداد ذكاء قدر نقطة واحدة عما كنت عليه منذ عشر دقائق مضت ، ولكنك سوف تكون قد أضفت قيمة جديدة على عملك وحياتك .

تتوقف قدرتك على إدارة شئون العمل بحنكة وكفاءة على ضبط سرعة تفكيرك وممارسة الحركات اللازمة بحيث يحدث التفكير بشكل تلقائى وبدرجة أسهل تمكنك من أداء عملك بيسر . الاقتراحات التالية المتعلقة بالزمان والمكان والأدوات ما هى إلا طرق مجربة موثوق بها لتحقيق وإنجاز الأشياء على نحو رائع .

إن كنت صادقًا بشأن اتخاذ وثبة كبيرة إلى الأمام فيما يخص نظم إدارتك الشخصية ، فإننى أنصحك أن تولى انتباها كبيرا لكل التفاصيل والمقترحات التى سوف أطرحها فيما يلى . وتذكر أن الكل أكبر من مجموع أجزائه . وسوف تكتشف أيضا أن تنفيذ هذا البرنامج سوف يحقق لك نتائج ملموسة

فيما يخص أشياء حقيقية تجرى فى حياتك الآن . سوف تنجز الكثير مما تريد أن تنجزه من خلال طرق جديدة فعالة سوف تثير دهشتك .

تحديد الوقت

أقترح أن تحدد فترة زمنية لكى تبادر بتطبيق هذه الخطوات وتجهيز بيئة العمل سواء من حيث المكان المناسب والأثاث المناسب والأدوات . إن كان المكان معداً بشكل جيد ومجهزًا بكل لوازمك ، فسوف تقلل من المقاومة اللاشعورية للتعامل مع أشيائك ، بل وسوف تكون البيئة بمثابة عامل جذب يدفعك إلى الجلوس ومراجعة مدخلاتك وعملك . إن الإطار الزمنى المثالى لهذه المهمة بالنسبة لمعظم الأشخاص هو يومان كاملان . (لا تحبط إن لم تكن تملك كل هذا الوقت لكى تقضيه فى إعداد المكان المناسب ؛ فبغض النظر عن الوقت الذى سوف تكرسه لأداء هذه المهمة ، فإنك ستجد أن تطبيق أى نشاط مقترح هنا سوف يكون مجديا مهما كان حجم الوقت الذى تكرسه له . كما أنك لست مطالبا بأن تكرس يومين كاملين لكى تستفيد من هذه التقنيات والمبادئ لأنك سوف تشعر بمدى التحسن فى عملك فى الحال) . إن تطبيق عملية التجميع كاملة سوف يتطلب ست ساعات أو أكثر ، كما أن تناولها وتحديد الأفعال التى يجب إنجازها فى إطار كل المدخلات التى تود إدراجها ضمن خطتك ، يمكن أن يستغرق هو الآخر ثمانية ساعات أخرى . بالطبع يمكنك أيضا أن تستجمع وتتناول أشياءك بشكل جزئى ، أى تقسمها إلى أجزاء ، ولكن سوف يكون من الأسهل عليك كثيرا أن تتناولها جميعا دفعة واحدة .

إن الوقت المثالى من وجهة نظرى للعمل مع شخص متخصص هو أثناء عطلة نهاية الأسبوع أو أى عطلة ، لأن فرصة حدوث مقاطعة تتقلص إلى الحد الأدنى . أما إن عملت مع شخص ما فى يوم عمل تقليدى ؛ فإننا نحرص أولاً أن يكون اليوم خاليًا من أية اجتماعات وكذلك من أية مقاطعة ما لم تكن طارئة ؛ وعندها تحال كل المكالمات الهاتفية إلى جهاز الرد الآلى أو يتم الرد

عليها من قبل السكرتيرة لحين مراجعتها والتعامل معها أثناء فترة الاستراحة . لا أنصح باستخدام ساعات ما بعد العمل ، لأن الشخص يكون وقتها قد فقد الجزء الأكبر من طاقته وقد يسهل عليه السقوط فى " فخ الإرهاق " * .

بالنسبة للعديد من المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم ؛ كان الجزء الأصعب من المهمة هو تخصيص واقتطاع يومين كاملين ؛ وذلك نظرًا لما تفرضه طبيعة عملهم من وجوب تواجدهم بشكل دائم لحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات اللازمة . وهو ما يدفعنا فى معظم الأوقات إلى اللجوء إلى عطلة نهاية الأسبوع .

إن كنت تعمل فى مكتب مفتوح فسوف يفرض عليك تحديا أكثر صعوبة لكى تخصص ساعات من العمل للتدريب على مدار يوم العمل .

هذا لا يعنى أن الإجراءات نفسها تكون " مقدسة " ولكنها فقط تتطلب الكثير من الطاقة البدنية لاستجماع وتناول كل الحلقات المفتوحة ، وخاصة عندما تكون الحلقات " مفتوحة " ولم يتم اتخاذ " أى قرار حيالها " أو بقيت " معلقة " لفترة طويلة . إن المقاطعة يمكن أن تضاعف من الوقت المبذول لإنجاز كل شىء . إن كنت قادرا على تخصيص وقت خال تماما من أية مشوشات ، فسوف تحصد أكبر قدر من التحكم والإنجاز وتحرر كل مخزونك من الطاقة والإبداع . وفى وقت لاحق سوف تكون قادرا على إنجاز العمل فى فترات قصيرة وفيما بين " سطور " عملك اليومى المعتاد .

خصص يومين لهذه العملية : وستجد أن الأمر يستحق فى ضوء ما ستجنيه من كفاءة وصحة ذهنية .

إعداد المكان

سوف تكون بحاجة إلى إعداد مكان لكى يكون بمثابة مقر للقيادة . إن كان بالفعل لديك مكتب ومكان كافٍ ومعد للعمل ؛ فإن هذا

---

* إن ساعات ما بعد العمل قد تكون وقتا مناسبا لأداء بعض المهام الثانوية التى لن يتسنى لك القيام بها أثناء العمل ؛ مثل حفظ الأوراق وتنظيم الصور والبحث فى شبكة الإنترنت عن مكان قضاء العطلة القادمة أو دفع الفواتير الواردة .

هو ، على الأرجح ، أفضل مكان يمكنك أن تبدأ العمل منه . إن كنت تعمل من مكتب داخل منزلك ، فسوف يكون هذا ، على الأرجح ، هو مكانك الأساسي . أما إن كنت تملك مقرًا في العمل والمنزل ؛ فسوف تكون بحاجة إلى إنشاء نظام يمكنك من استخدام كلا المقرين بكفاءة تامة .

إن الأساسيات التي يجب أن تكون متوافرة في مكان العمل هي وجود مساحة للكتابة ومكان لاستقبال المدخلات . إن بعض الأشخاص مثل مراقب العمال أو ممرضة التسجيل في المستشفى أو مربية ابنك ، لن يكونوا بحاجة لأكثر من هذا . كما أن المساحة المتاحة للكتابة سوف تتسع عند الأشخاص الأكثر تخصصا لكي تشمل الهاتف والحاسب وملفات وضع الأوراق وأدراج الاحتفاظ بالملفات والأرفف التي تحمل المراجع . البعض قد يكون بحاجة أيضا لاقتناء جهاز فاكس أو طابعة أو جهاز فيديو أو بعض الأدوات والأجهزة التي تسمح بإجراء اجتماعات . أما مكان العمل الذي تمكث فيه كثيرا فسوف يفرض عليك أيضا اقتناء أجهزة لممارسة الرياضة وأدوات ترفيهية لممارسة الهوايات وأنشطة الترفيه .

إن وجود مكان عمل مناسب يحتوي على كل الإمكانات يعتبر مطلبًا أساسيًا . إن لم تكن تملك بالفعل مكان عمل مناسباً ومكاناً لحفظ الأوراق والمدخلات عليك أن توفر هذا الآن . ينطبق هذا كذلك على الطلبة وكل من يعمل من خلال المنزل ، والشخص المتقاعد أيضا . كل شخص يجب أن يقتني مقر قيادة يمكن أن يدير من خلاله كل ما يحلو له .

إن طلب مني إعداد ورشة عمل في غضون دقائق ، فسوف أذهب إلى حجرة صغيرة في المنزل أو المكتب ، مثل حجرة التخزين أو حفظ الملفات ، ثم أضع بها خزانة ملفات صغيرة من درجين وثلاث سلال للأوراق وأضيف بعض الأوراق وقلما . وسوف يكون هذا هو مقر عملي (وإن كان لدي وقت للجلوس فسوف أشتري أيضًا كرسيًا صغيرًا !) . صدق أو لا تصدق ؛ لقد سبق وشهدت الكثير من الأماكن الفاخرة التي لا تتسم بهذه الفاعلية في العمل .

إن كنت تذهب إلى مكتبك فسوف تكون بحاجة إلى مكان للعمل داخل المنزل أيضا

لا تتغاض عن إعداد مكان للعمل فى المنزل ؛ فإنه من الأمور بالغة الأهمية أن تقتنى فى المنزل نظامًا مطابقا للذى تملكه فى المكتب . إن الكثير من الأشخاص الذين عملت معهم شعروا بالحرج من كم الفوضى التى تسود بيوتهم مقارنة بمكاتبهم فى العمل ؛ وقد جنوا فائدة لا تقدر عندما تمكنوا من إقامة مقر للعمل فى المنزل أيضا . إن كنت مثل أكثرهم ؛ فسوف تجد أن قضاء عطلة نهاية الأسبوع فى ورشة المنزل يمكن أن يحدث تغييرًا وانقلابا ثوريا فى قدرتك على تنظيم حياتك .

يجب أن تقتنى مقرًا أو بقعة مخصصة للعمل فى المنزل والعمل ، وإن أمكن أيضا فيما بينهما .

تجهيز مقر للعمل فى وسيلة الانتقال

إن كنت ممن يتحركون أو يتنقلون كثيرا ؛ أو كان يُفرض عليك كثرة الأسفار ، أو كان نمط حياتك متحركا أى يفرض عليك التنقل ؛ فسوف تكون أيضًا بحاجة إلى مكتب مصغر متنقل بالغ التنظيم والكفاءة . سوف يتألف هذا الكتب المصغر من حقيبة مستندات وحقيبة صغيرة أخرى تحمل كل اللفات والأدوات المحمولة الخاصة بالعمل .

إن الكثير من الأشخاص يقللون من كفاءتهم بسبب افتقادهم للأدوات اللازمة وعدم استغلالهم لكل الأوقات المهدرة التى تتاح لهم أثناء الانتقال من مكان إلى آخر أو عندما يكونون خارج موقع العمل . إن توفير البيئة السليمة اللائمة والأدوات الصحيحة والنظم المترابطة فى المنزل والعمل يمكن أن يجعل السفر وسيلة بالغة الفاعلية والكفاءة لإنجاز نوعية معينة من الأعمال .

لا تقتسم مكان العمل مع شخص آخر !

من الأمور بالغة الأهمية أن يكون لك مقر عمل خاص بك وحدك ، أو على الأقل أن تقتنى سلة عمل خاصة بمدخلاتك ، وأن يكون لك مكان تستطيع أن تنظم فيه أوراقك . إن الكثير جدا من الأزواج الذين عملت معهم

حاولوا أن يوفروا مكتبًا واحدًا فى المنزل بحيث يؤدى الزوجان عملهما من خلاله ، وغالبا ما يقود الأمر إلى حدوث خلافات على مدى سنوات إلى أن يفصل كل منهما مكتبه عن الآخر . إن هذا الانفصال يحررهما فى واقع الأمر من وطأة الضغوط الخفية فى علاقتهما بشأن كيفية إدارة الأمور المشتركة فى حياتهما . وقد قرر أحد الأزواج الذين قابلتهم أن يقيم محطة عمل إضافية مصغرة لزوجته فى المطبخ لكى تعمل من خلال المنزل وفى الوقت نفسه تعتنى بابنها الصغير وهو يلهو فى غرفة المعيشة .

بعض الشركات والهيئات أصبحت تولى جل اهتمامها لمفهوم " الفندقة " ، بمعنى أن يخلق الشخص لنفسه ورشة عمل ذاتية متنقلة تحوى كل الإمكانات التى يحتاج إليها بحيث يتمكن من العمل من خلال أى موقع داخل الشركة فى أى وقت . ولكننى أملك تحفظات شخصية على مدى إمكانية نجاح هذا المفهوم . وقد أخبرنى صديق من بين المشاركين فى إعداد نموذج " مكاتب المستقبل " أن الفكرة بصدد الانهيار بسبب عامل الـ " الملكية " أو " الأنا " ! حيث يريد كل شخص أن يمتلك أدواته . ولكننى أرى أن هناك سببا أكثر عمقا يكمن وراء الفشل ؛ حيث يجب ألا تكون هناك أية مقاومة بالمرة على المستوى اللاشعورى لما نستخدمه من أنظمة . إن الحاجة الدائمة إلى إعادة ابتكار سلة المدخلات ونظام حفظ الملفات وكيفية ومكان تناول كل الأشياء والأدوات سوف يكون بمثابة مصدر دائم للتشويش .

> من الأمور بالغة الأهمية أن تقتنى مكانك المخصص للعمل . إنك بحاجة لأن تمتلك نظامًا ؛ لا أن تفكر فى امتلاكه .

يمكنك أن تعمل فى أى مكان إن كنت تملك نظاماً محكماً منظماً ، وإن كنت تعرف كيف تتعامل مع كل أدواتك وأشيائك بسرعة وقدرة فائقة على التنقل . ولكنك مع ذلك سوف تبقى دائما بحاجة إلى " قاعدة أساسية " تحتوى على مجموعة كاملة متكاملة من الأدوات ومكان كاف تضع فيه كل مراجعك وأدوات المساندة والدعم التى تحتاج إليها عندما تتواجد هناك .

إن معظم الأشخاص الذين عملت معهم يحتاجون إلى ما لا يقل عن أربعة أدراج للملفات والمراجع العامة والمواد الورقية

والأدوات اللازمة لحفظ المشروعات ، وأرى أنه من الصعب تصور كل هذه الأدوات وهى محمولة ومتنقلة .

الحصول على الأدوات التى تحتاج إليها

إن كنت ملتزما بتطبيق كامل لكل الإجراءات الخاصة ببرنامج إنجاز العمل ، فهناك بعض الأدوات الأساسية التى يجب أن تقتنيها لكى تبدأ . وبينما تمضى قدما فى عملك سوف تجد نفسك تتأرجح بشكل دائم بين استخدام ما اعتدت على استخدامه من قبل ، والتفكير فى اقتناء أجهزة وأدوات جديدة ومختلفة .

لاحظ أن الأدوات الجيدة لا يجب أن تكون بالضرورة غالية الثمن . وسوف تجد عادة - على الصعيد التقنى التقليدى - أنه كلما بدت الأداة " أكثر بهرجة " ، قلت جدواها .

الأدوات الأساسية

دعنا نفترض أنك سوف تبدأ من الصفر . بالإضافة إلى اقتناء مساحة كافية للعمل ، سوف تكون بحاجة إلى :

- حوامل لحمل الأوراق (ثلاث على الأقل)
- مجموعة من الأوراق الخاصة بالخطابات
- قلم رصاص وقلم جاف
- أوراق لاصقة (٣×٣)
- دبابيس ورقية
- دبابيس ربط
- دباسة ودبابيس
- لاصق
- أربطة مطاطية

- أداة ترقيم أو تصنيف أوتوماتيكية
- حوامل ملفات
- تقويم
- سلة مهملات

حوامل لحمل الأوراق

سوف تكون هذه الحوامل بمثابة سلة مدخلات ومخرجات ؛ إلى جانب حامل أو اثنين لوضع الأوراق اللازمة للعمل أو الأوراق الخاصة بقراءة ومراجعة العمل . إن أكثر أنواع الحوامل كفاءة هي ذلك النوع التقليدي الذي ليس مزودا بحافة تحول دون سهولة وضع أو إخراج الورق .

الورق الأبيض

وهو الورق الذي سوف تستخدمه للتجميع المبدئي . صدق أو لا تصدق ؛ إن وضع فكرة واحدة على ورقة كاملة خالية يمكن أن يكون ذا قيمة لا تقدر . وعلى الرغم من أن معظم الأشخاص يفضلون إفراغ كل ما في جعبتهم من ملاحظات في قوائم ؛ إلا أنهم سرعان ما سيدركون مدى فاعلية كتابة فكرة واحدة في كل ورقة . على أية حال ؛ من الضروري أن تحرص على اقتناء الكثير من الأوراق في حجم الخطاب أو بالحجم الصغير لكي يسهل عليك مهمة التقاط وتدوين أي فكرة تطرأ عليك في الحال .

> إن التجميع الذي تقوم به لحظة بلحظة ، وعملية التفكير والتنظيم تعد بمثابة تحد كبير : احرص دائما على امتلاك كل الأدوات التي تسهل عليك أداء هذه المهام .

الأوراق اللاصقة والدبابيس الورقية وما شابه ذلك

الأوراق اللاصقة والدبابيس والأربطة المطاطية وكل هذه الأشياء يجب أن تكون متوافرة بين يديك لحفظ واقتفاء أثر كل المواد الورقية . إنك لم تنته بعد من الأوراق (إن لم تكن قد لاحظت !) ولعل الأدوات البسيطة للتعامل مع الأوراق هي أفضل وسيلة لإدارتها .

أدوات الترقيم أو التصنيف

إنها إحدى الأدوات بالغة الأهمية فى مجال العمل والتى ربما لم تخطر لك على بال من قبل . الآلاف من المدراء التنفيذيين والموظفين والمتخصصين والأشخاص الذين يعملون من بيوتهم - ممن عملت معهم - أصبحوا الآن يملكون أدوات ترقيمهم الأتوماتيكية الخاصة - وقد أصبح من المعتاد أن أسمع منهم تعليقات على غرار " إنها خارقة - لا أكاد أصدق كل هذا الفارق الذى أحدثته ! " . سوف تستخدم أداة الترقيم لكى تصنف ملفاتك وأوراقك والكثير من الأشياء الأخرى .

إننى أنصح باقتناء أداة ترقيم من ماركة " براذر " فهى الأكثر سهولة فى الاستخدام . اقتن الأداة الأقل ثمنا والتى يمكن وضعها فوق المكتب والتى تحتوى على قابس للتيار الكهربى حتى لا تشغل بالك باقتناء البطاريات . عليك أيضا أن تقتنى كمية كبيرة من شرائط التصنيف أو الترقيم - ذات الحروف السوداء والبيضاء (بدلا من الحروف الشفافة) لأنها أكثر سهولة فى القراءة وسوف تسمح لك بإعادة تصنيف الملفات التى قد تحتاج إلى إعادة استخدامها .

يمكنك أن تقتنى برنامج تشغيل وأوراق طباعة لكى تصنف الأشياء والملفات عن طريق استخدام الحاسب ، ولكننى أفضل اقتناء أداة منفصلة لهذا الغرض . إن كان لابد أن تنتظر لحين تصنيف كميات كبيرة من الأشياء ، فلن تكون بحاجة إلى إعداد ملفات أو أوراق منفصلة ، وسوف تضفى هذه الطريقة المزيد من الشكل الرسمى مما سيعمل بحق على انضباط النظام الموضوع .

حوامل الملفات

سوف تكون بحاجة لاقتناء الكثير من الحوامل (اقتن الحوامل ذات حجم الخطاب أو الحجم القياسى إن كان لابد) . قد تكون أيضا بحاجة إلى عدد مماثل من أدوات تعليق الحوامل ؛ وهنا تجدر الإشارة إلى أن نظام التصنيف اللونى يكون بالغ التعقيد ويجدر بك الابتعاد عنه لأنه لا يستحق

البساطة . إن نظامك العام لحفظ الملفات يجب أن يكون قائماً على كل هذا العناء .

التقويم

بالرغم من أنك قد لا تكون بحاجة إلى التقويم لتجميع كل مدخلاتك أو كل المفردات الواردة إليك ، إلا أنك سوف تحتاج إليه لتدوين بعض الأفعال المحدد لها وقت معين للأداء في المستقبل . وكما سبق وأشرت من قبل ، فإن التقويم يجب أن يُستخدم ليس لحفظ قوائم الأفعال ولكن لتتبع الأشياء التي يجب أن تقوم بها في يوم محدد أو وقت محدد .

لقد أصبح معظم المتخصصين اليوم يملكون عدة نظم من التقويم تتراوح بين تقويم الجيب الذى يستطيعون بمجرد إلقاء نظرة عليه التعرف على برنامجهم الأسبوعي ، إلى لوحات التقويم ذات الأوراق المنفصلة التي يمكن بإلقاء نظرة عليها التعرف على برنامجهم اليومى أو الأسبوعى أو الشهرى أو حتى السنوى ، وكذلك برامج التنظيم الشخصى التى تُستخدم على نطاق الشركة مثل برنامج " أوت لوك " وبرنامج " لوتس ".

إن التقويم يعتبر بشكل عام الأداة المركزية التي يعتمد عليها معظم الناس لتنظيم أعمالهم . وهى بلا شك أداة بالغة الأهمية لإدارة كل أنواع البيانات ومواد التذكرة الخاصة بالالتزامات المرتبطة بوقت محدد أو أيام محددة . سوف تكون لديك الكثير من مواد التذكرة والبيانات التي ترغب في تسجيلها على التقويم ، ولكنك لن تتوقف عند هذا الحد وإنما سوف تكون بحاجة إلى نظام أكثر شمولية والذى سوف يظهر لك وأنت تطبق هذه الطريقة .

ربما تتساءل عن أكثر أنواع التقويم مناسبة بالنسبة لك ، وسوف أطرح هذا بمزيد من التفصيل فى الفصل التالى . أما الآن ، فقط احرص على مواصلة استخدام التقويم . وبعدما تمتلك إحساسًا بالنظام بأسره ، سوف تكون لديك القدرة على تحديد ما إذا كنت تريد استخدام أداة أخرى أكثر تطورًا أم لا .

سلة المهملات التقليدية / سلة مهملات الحاسب

إن كنت مثل معظم الناس ، فستجد نفسك تتخلص من أشياء تفوق ما تتوقعه ، استعد إذن للتخلص من قدر كبير من المهملات . وقد لجأ بعض الأشخاص ممن أشرفت على تدريبهم إلى استئجار سلة مهملات ضخمة وضعوها خارج مقار عملهم فى اليوم الذى عملنا فيه معاً !

هل أنت بحاجة إلى منظم إلكترونى ؟

هذا ما سوف يتقرر بناء على عدة عوامل . هل أنت معتاد بالفعل على استخدام المنظمات الإلكترونية ؟ كيف تحب أن ترى مواد التذكرة الخاصة بأفعالك ومشروعاتك ؟ أين وكيف تحب بشكل عام أن تراجع هذه الأشياء ؟ لأن رأسك ليس هو المكان الذى يجب أن يحمل هذه الأشياء ، فسوف تكون على الأرجح بحاجة إلى شىء ما تحتفظ فيه بها ، بعيدا عن عقلك . يمكنك أن تحتفظ بكل شىء فى أداة بسيطة التقنية وذلك بوضع قصاصات من الورق فى ملف ما . أو يمكنك حتى أن تستخدم دفتراً ورقياً أو مخططاً ورقياً أو رقمياً إن أردت . أو يمكنك أن تجمع بين أكثر من طريقة .

بمجرد أن تعرف كيف تتناول الأشياء التى سوف تنظمها ؛ لن تكون فى واقع الأمر بحاجة إلى تدوين اى قوائم .

كل الأدوات البسيطة التى ذكرناها فى الجزء السابق تستخدم لتغطية عدة أوجه من عمليات التجميع والتناول والتنظيم . سوف تستخدم حوامل وأوراق عادية للاستجماع ، بينما تتناول مدخلاتك الواردة فى السلة الخاصة بالمدخلات ، وسوف تستكمل كل الأعمال التى لن تتطلب أكثر من دقيقتين لأدائها والتى سوف تفرض عليك استخدام أوراق لاصقة ودباسة أو دبابيس ورقية . أما المجلات والمقالات والمذكرات الطويلة والتى سوف تستغرق أكثر من دقيقتين للقراءة فسوف تضعها فى حامل آخر . وسوف يكون أمامك على الأرجح كمية لا بأس بها من الأوراق للحفظ فى الملفات . أما كل ما سيتبقى - مثل الاحتفاظ بالتصورات الخاصة بالمشروعات ، أو جرد المشروعات ، وتسجيل كل

الأفعال ومواد التذكرة ، وتتبع كل الأشياء التى تنتظرها - فسوف يتطلب استخدام قوائم للمراجعة أو ملفات لتجميع المفردات المتشابهة .

يمكنك أن تدير القوائم من خلال طرق تقنية بسيطة كاستخدام أوراق محفوظة داخل ملف خاص (يمكن أن تكون أوراقاً منفصلة أو ملحوظات خاصة بكل شخص تحتاج إلى الاتصال به من خلال ملف " الاتصالات ") أو يمكن الاحتفاظ بها من خلال أساليب أخرى ؛ أى داخل دفاتر ذات أوراق منفصلة أو مخططات (صفحة تحمل عنوان " اتصالات " تضع بداخلها قائمة بأسماء الأشخاص) . أو من خلال وسائل ذات تكنولوجيا متقدمة مثل الأساليب الرقمية الإلكترونية الحديثة (تحت فئة " الاتصالات " أو الجزء الخاص بـ " الأشياء الواجب إنجازها " من خلال أدوات التنظيم الالكترونية التى يصل حجمها إلى حجم راحة اليد مثل المفكرة الإلكترونية أو برامج الحاسب مثل " تاسكس " فى برنامج ميكروسوفت أوت لوك) .

> من افضل حيل مضاعفة الإنتاجية أو الكفاءة الشخصية اقتناء أداة تنظيم تحب أن تستخدمها .

بالإضافة إلى الاحتفاظ أو حمل مواد مرجعية متنقلة أو محمولة (مثل أرقام الهاتف والعناوين) ؛ فإن معظم أدوات التنظيم قد صُممت لإدارة القوائم . (إن التقويم هو فى واقع الأمر أحد أشكال القوائم - لكنه منظم زمنى - حيث يذكرك بأداء الفعل فى يوم بعينه كما أنه منظم وفق ترتيب زمنى) . لقد ظهرت آلاف من أنواع أدوات التنظيم فى الأسواق منذ الثمنانينات من القرن العشرين ؛ منذ الهوس المبكر بأدوات التوقيت اليومية للجيب ، وحتى الجيل الحالى ذى التكنولوجيا الفائقة من أدوات التنظيم الرقمية الشخصية والمفكرات الرقمية وبرامج الحاسب مثل برامج ميكروسوفت أوت لوك ولوتس وغيرها .

هل تفضل أن تواصل استخدام نظامك الحالى فى تدوين الأشياء واجبة الإنجاز أم تفضل اقتناء نظام جديد ؟ والإجابة هى ؛ اختر ما شئت ، فقط اجعل تلك الوسيلة تساعدك على إنجاز عملك على نحو أفضل . هناك بعض العوامل المهمة التى يجب أن تفكر فيها هنا أيضا . هل تحصل على الكثير من المعلومات الإلكترونية الرقمية التى سوف يسهل عليك تسجيلها باستخدام

أداة رقمية ؟ هل أنت بحاجة إلى لوحة تقويم ورقية لتسجيل كل مواعيدك وارتباطاتك التى يجب أن تفى بها والتى قد تغيرها بسرعة فى خضم العمل ؟ هل أنت بحاجة إلى تذكرة بأشياء مثل الاتصالات التى يجب أن تجريها وفى نفس الوقت يصعب عليك حمل ملفاتها معك ؟ وهكذا . هناك أيضا عوامل الترفيه والإمتاع . لقد استخدمت مثلاً إحدى أدوات التنظيم الرقمية لتسجيل مواعيدى وفى نفس الوقت كنت أسلى نفسى بلعب بعض الألعاب عليها أثناء انتظارى لتناول العشاء فى أحد المطاعم !

> إن لم يكن نظام حفظك للملفات سريعًا وعمليًا وممتعًا فسوف تنفر من استخدامه .

عندما تفكر فى إمكانية اقتناء واستخدام منظم إلكترونى ، اعمل على اقتناء المنظم المناسب ، ضع فى اعتبارك أن كل ما سوف تحتاج إليه من خلال المنظم هو إدارة قوائمك . يجب أن تكون قادرا على خلق قوائم سريعة ومراجعتها بسهولة وانتظام كلما اقتضت الضرورة والحاجة . وبمجرد أن تدرك الأشياء التى سوف تدونها فى قائمتك وكيفية استخدام القائمة ، فإن الوسيلة المستخدمة فى حد ذاتها لن تشكل فارقا . ابحث دائما عن البساطة والسرعة والمتعة .

العامل الأهم فى نظام حفظ الملفات

إن وجود نظام مرجعى شخصى بسيط وعالى الكفاءة هو شىء بالغ الأهمية بالنسبة لحفظ الملفات . إن نظام حفظ الملفات الموجود هو أول ما أقيمه قبل أن أشرع فى تنظيم سير العمل داخل أى مكتب . وكما سبق وأشرت فى الفصل الثانى فإن افتقاد نظام مرجعى جيد يمكن أن يكون إحدى العراقيل الكبرى فى تطبيق نظام إدارة الأعمال ، وهو النظام الذى يمثل ، بالنسبة لمعظم الأشخاص الذين أشرفت على تدريبهم ، إحدى الفرص العظيمة للارتقاء والتطوير . وكثيرا ما قدت سيارتى بصحبة أحد العملاء لشراء كابينة حفظ ملفات أو شراء عدد من حوامل الملفات أو أداة ترقيم وتصنيف ، بحيث

يتمنى لنا خلق مكان أكثر مناسبة لوضع " الأشياء " المتناثرة هنا وهناك فوق المكتب أو الخزانة أو حتى الأرضية .

نحن نضع نصب أعيننا هنا في المقام الأول النظام العام لحفظ المراجع - باعتباره نظاماً منفصلاً عن نظام حفظ الملفات الخاص بالعقود والأمور المالية أو فئات البيانات الأخرى التي تتطلب نظام حفظ خاصاً . إن ملفات المراجع العامة يجب أن تحتوى على مقالات وكتيبات وأوراق وملحوظات ومطبوعات وفاكسات - وأى شيء قد تحتاج إليه لاحقًا نظرًا لما يحويه من بيانات مهمة أو نافعة ، والذى قد لا يتناسب مع نظامك الخاص لحفظ الملفات حيث إنه لا يشغل بندًا منفصلا بذاته فوق الأرفف (كما هى الحال بالنسبة لدليل تشغيل برامج الحاسب ومجلدات المؤتمرات) .

إن كان لديك سكرتيرة أو مساعد كفء يعتني بالنظام من أجلك ؛ يمكنك أن تكتب حرف " X " على لاصق فوق الملف وترسله إليه . هذا حسن . ولكن سل نفسك ما الذى سوف تفعله إزاء كل المواد الشخصية التى قد تحتاج إليها فى تلك الأوقات التى قد لا يكون مساعدك متواجدا فيها . إن كان الحال كذلك ، فأنت مازلت بحاجة إلى نظام شخصى ؛ سواء فى مكتبك أو بجوارك فى مكان ما .

عوامل نجاح حفظ الملفات

إننى أوصى بشدة باقتناء نظام حفظ ملفات شخصى متوافر تحت يديك . وسوف يمكنك هذا النظام فى خلال أقل من دقيقة واحدة من التقاط شيء مهم من سلة مدخلاتك ، أو لطبعه من بريدك الإلكترونى ؛ أو لتقرير مدى أهمية أو عدم أهمية شيء ما ؛ أو حفظ أى بند مهم داخل نظام محكم . والمفترض ألا تستغرق عملية الحفظ تلك أكثر من دقيقة واحدة . وبالإضافة إلى عامل السرعة ، فإن النظام يجب أن يكون ممتعا وسهلا ومتكاملا . وإلا فسوف تسعى بشكل لاشعورى إلى التصدى لمهمة إفراغ سلة المدخلات لأنك تعلم مسبقا أنها تحتوى على أشياء يجب أن تُحفظ فى الملفات بينما أنت لا تريد حتى أن تطالع تلك الأوراق . كن جريئاً ؛ لقد شاهدت من قبل أشخاصًا

تبدل حالهم من شعور المقاومة السلبى هذا إلى الشعور بالمتعة الحقيقية فى فرز الأشياء المتراكمة وذلك فور وضع نظام حفظ ملفات محكم وممتع .

يجب أن تشعر بنفس القدر من الراحة وأنت تدخل ولو حتى ورقة واحدة منفصلة بشأن موضوع جديد - حتى إن كانت ملحوظة عابرة - فى ملفها الصحيح تماما ، وكأنك تضع ملفا رسميا كبيرا . ولأن إعداد الملفات وتنظيمها يستغرق وقتا طويلا ؛ فإن كل القائمين على هذه المهمة يفضلون دائما إما عدم الاحتفاظ بالملفات أو اقتناء خزانات وأدراج تعج بكل أنواع الأوراق التى تنتمى إلى نوع واحد أو تندرج تحت فئة واحدة مثل قوائم الطعام الخاصة بمقهى معين أو الجداول الحالية لمواعيد القطارات .

أياً كان ما تحتاج إليه لكى تضفى السرعة والسهولة على نظامك المرجعى ؛ افعله . إن نظامى يعمل بمنتهى الكفاءة ويخدم أغراضى كلها ، كما أنه قد أثبت كفاءته بالنسبة للكثيرين ممن جربوه ، وأنا أنصحك بشدة بأن تسعى لتطبيق كل الإرشادات التالية لكى ترسى نظام حفظ ملفات مرجعى أوتوماتيكى .

أبق ملفاتك المرجعية العامة بين يديك : إن نظام الحفظ يجب أن يكون فوريا وسهلا . إن كان عليك أن تنهض فى كل مرة تجد فيها بين يديك ورقة عاجلة تريد وضعها فى الملف ؛ فسوف تميل إلى وضعها فوق كومة الأوراق التى أمامك ، أى تقوم بتكديسها بدلاً من حفظها داخل الملف الخاص بها ؛ كما أنك سوف تجد فى نفسك ، على الأرجح ، رغبة فى مقاومة كل المدخلات الواردة إلى سلة مدخلاتك (لأنك تعلم وتدرك لاشعوريًا أن هناك أشياء بداخلها سوف تكون بحاجة إلى **حفظ داخل الملفات** !) . إن الكثير من الأشخاص الذين أشرفت على تدريبهم أعادوا تصميم المساحة داخل مكاتبهم بحيث يتسنى لهم وضع أربعة أدراج للمراجع العامة على مسافات قريبة فى متناولهم بدلا من وضعها داخل الغرفة .

لدىَّ نظام حفظ ملفات أبجدى من الألف إلى
النظام الأبجدى : يميل الناس إلى الرغبة فى استخدام ملفاتهم
الياء ؛ وليس عدة طرق . ولهذا فهم يسعون لتنظيم الملفات وفقًا
باعتبارها أدوات تنظيم شخصية . وهذا يعمل بشكل كبير على مضاعفة عدد الأماكن
للجوانب الأكثر أهمية . الموضع الذى احتفظت فيه بالشيء .
المخصصة للحفظ مما يجعلك تنسى
هناك نظام أبجدى واحد بسيط سوف يحتفظ بكل شيء ، إما حسب الموضوع أو المشروع أو الشخص أو الشركة ؛ بحيث تكون الورقة أو الملف الذى تحتاج إليه متواجدًا فى مكان من بين ثلاثة أو أربعة أماكن فقط حال نسيت المكان الذى احتفظت فيه بالملف . يمكنك فى أغلب الأحوال أن تضع مجموعة واحدة على الأقل من الموضوعات الفرعية فوق كل ورقة توصيف أو ترقيم ، مثل " أوانى الحديقة " و" أفكار خاصة بالعناية بالحديقة " على أن يتم حفظ كل هذا تحت حرف ال " ع " (العناية بالحديقة) .

إننى أملك حاليا أربعة أدراج للملفات المرجعية العامة ؛ وكل منها يحمل بوضوح عناوين " أ إلى الخاء " ، " الدال حتى الظاء " وهكذا ؛ بحيث لا أجد نفسى مطالبا بالتفكير فى المكان الذى احتفظت فيه بأى شيء .

بين الحين والآخر قد يجد الشخص نفسه بصدد مجموعة ضخمة من المواد المرجعية حول موضوع أو مشروع ، والتى يجب الاحتفاظ بها داخل درج أو خزانة ما . ولكن إن كان حجم الأوراق يقل عن نصف حجم الدرج فإننى أنصح بوضع تلك الأوراق ضمن النظام الأبجدى المنفرد .

اقتن عددا كبيرا من حافظات الملفات الجديدة : إننى أحتفظ برزمة عملاقة من الملفات والحافظات الجديدة بحيث تكون دائما فى متناول يدى عندما أجلس لتناول محتويات سلة المدخلات . ليس هناك أسوأ من أن يكون لديك شيء واجب الحفظ وفى نفس الوقت لا تجد بين يديك حافظة لتسهيل عملية الحفظ الفورى . فى بعض الأوقات أحب أن أجرى جردًا للدرج الممتلىء الذى يعج بالحافظات غير المستخدمة أو القابلة للاستخدام مرة

أخرى . هناك قاعدة أساسية يجب أن تلتزم بها وهى : عندما يقل عدد الحافظات عن المائة عليك بإعادة التنظيم .

يجب الا تتعدى سعة الدرج الواحد ثلاثة أرباع السعة المتاحة فيه .

حاول دائما أن تحتفظ بأدراجك على هذا النحو . إن كانت الأدراج تعج باللفات ، فسوف تجد نفسك بشكل تلقائى لاشعورى تسعى لتجنب وضع المزيد من الأشياء بداخلها ، وهكذا سوف تجد المواد المرجعية بصدد التراكم على مكتبك . إن وجدتُ أن أحد أدراجى أصبح يعج بالأشياء ، فسوف أشرع فى إخلائه وأنا فى انتظار محادثه أحد الأشخاص على الهاتف .

ما من شخص لا يواجه مشكلة اكتظاظ أدراجه بالأوراق . إن كنت تريد أن تحافظ على استقرارك وتريد أن تتخلص من أية مقاومة لاشعورية لحفظ اللفات ، يجب أن تحرص على إخلاء أدراجك بحيث يتسنى لك إدخال اللفات والعثور عليها بدون جهد .

قد يكون رد الفعل لدى البعض إزاء هذا الموقف هو " علىَّ اقتناء المزيد من الخزانات إذن ! " كما لو كان هذا شيئا فظيعا . ساعدونى من فضلكم . إن كانت الأشياء تستحق بالفعل أن تحتفظ بها ، فيجب أن تحتفظ بها فى مكان يسهل عليك أن تصل إليه ، أليس كذلك ؟ وإن لم يكن الحال كذلك ، فما الذى يدفعك إذن إلى الاحتفاظ بها من الأساس ؟ ! نحن جميعا نعلم أننا فى عصر المعلومات ، إن كان هذا صحيحا وإن كنت تقدم على تصرفات وأفعال تحول دون استغلالك لتلك المعلومات ... فإنه تصرف غير حكيم منك

قد تكون بحاجة إلى ابتكار طبقة تخزين جديدة للمراجع لكى تمنح نفسك مساحة كافية تحتفظ فيها باللفات العامة التى تريد أن تكون متوافرة دائما بين يديك . هناك مواد مثل المشروعات المنتهية وملفات العملاء " السابقين " التى قد تكون مازالت بحاجة إلى الاحتفاظ بها ، ولكنك يمكن أن تحتفظ بها فى مكان بعيد ، خارج نطاق مساحة عملك على الأقل .

صنف حافظة الملفات باستخدام أداة تصنيف آلية : إن التصنيف المطبوع يغير طبيعة ملفاتك وعلاقتك بها . سوف تشيع الملفات ذات التصنيف المطبوع جوًا من الارتياح وهى موضوعة على مائدة الاجتماعات ، وسوف يتمكن الجميع من التعرف عليها ، كما أنه سوف يسهل عليك التعرف عليها حتى وهى داخل حقيبتك . كما أنك عندما تفتح أدراج ملفاتك سوف تطل عليك فى نظام أبجدى متقن مطبوع ومنمق . سوف تجد أنه من الممتع أن تفتح درجك لكى تسحب ملفا أو تضع ملفا .

ربما ينجح علماء هذه الألفية الجديدة فى منحنا تفسيرا علميًا عن سبب جاذبية تلك الملفات المصنفة . ولكن إلى أن يحين ذلك الوقت ؛ ثق بى . اقتن أداة ترقيم خاصة بك . ولكى تحافظ على عمل النظام بأكمله بدون أى توقف أو عرقلة ، سوف تكون بحاجة إلى توافر هذه الأداة بين يديك طوال الوقت بحيث يتسنى لك حفظ أى شىء فى الملف الخاص به وقتما شئت . ولا تتشارك فيها مع أحد ! إن كان أمامك شىء تود حفظه فى الملف ولكنك لا تملك أداة الترقيم ؛ فسوف تكدس الملف بدلا من أن تحفظه . يجب أن تكون أداة الترقيم إحدى الأدوات الأساسية التى لا يمكن الاستغناء عنها ، تمامًا مثل الدباسة التى تضعها على مكتبك .

اقتن أدوات ذات جودة عالية : إن خزانة الملفات ليست المكان الذى يجب أن تبخل فيه بالجودة . ليس هناك أسوأ من أن تسعى لفتح درج ملفات ثقيل فيصدر أصوات الاحتكاك البشعة ! وهو ما يحدث تماما عندما تناضل من أجل فتح درج خزانة من تلك الخزانات التى تباع بثمن رخيص ،" تلك الخزانات التى تباع فى عروض التصفيات ". أنت بالفعل بحاجة إلى خزانة ملفات ذات أدراج سهلة وسلسة الفتح ؛ سوف تنساب بين يديك بسهولة حتى إن كانت ممتلئة حتى ثلاثة أرباعها ؛ يجب أن تكون فى صلابة وسلاسة باب السيارات الألمانية . وأنا لا أمزح هنا .

> في خضم العمل الحقيقي : إن لم يتسنى لك حفظ الورق في الملف في غضون ستين ثانية ؛ فإنك لن تحفظه وسوف تنحيه جانبا .

تخلص من الملفات المعلقة إن استطعت : بالرغم من أن هذا قد يعرضني لوابل من الاعتراض من قبل هؤلاء الذين يحبون استخدام الملفات المعلقة ؛ إلا أنني أنصح بشدة بالتخلص تماما من كل الملفات المعلقة واستخدام ملفات عادية ، تلك الملفات التي تقف من تلقاء ذاتها داخل الأدراج ، وليست تلك التي تقف بمساعدة الحامل المعدني المتحرك في مؤخرتها . إن الملفات المعلقة تكون أقل كثيرا من حيث كفاتها لأنها تتطلب جهدا كبيرا لإعدادها ، وأيضا للطابع الرسمي الذي تضفيه على نظام حفظ الملفات .

إليك رسالة بريد إلكتروني تسلمتها مؤخرا من أحد كبار المدراء والذي عمل بنصيحتي بالفعل بعدما حاول أن يتجنبها لمدة عامين لأنه كان قد اقتنى عددا من تلك الملفات المعلقة .

إن نظامك رائع ! لقد أعدت تنظيم ملفاتي كلها في المنزل والعمل ، ولم أستغرق سوى أربع ساعات فقط لإنجاز هذه المهمة ، ولكنني تخلصت من الملفات المعلقة وانتقلت إلى نظام مبسط يعتمد على الحروف الأبجدية ولا شيء أكثر من ذلك . رائع ! إنه أسهل كثيرا . لقد أصبح مكتبي أكثر نظافة أيضا وأصبح خاليا من ركام الأوراق التي يجب أن تُحفظ في الملفات !

ولكن إن لم يكن بإمكانك تحقيق ذلك ... العديد من الأشخاص يعملون في ظل نظم حفظ ملفات تعتمد على تلك الملفات المعلقة ، على الأقل في مجال العمل ، وهم لا يملكون تغييرها لأن خزانات حمل الملفات المفتوحة من الجانب أصبحت هي المقياس المعمول به في الشركة . إن كان لابد من تعاملك مع الملفات المعلقة ؛ فإنني أنصحك بالآتي :

- ضع التصنيف على الملف وليس الحامل . سوف يسمح لك هذا بحمل الملف في الاجتماعات أو السفر به بدون أن تكون مضطرا إلى حمل الحامل نفسه .

- استخدم حافظ ملف واحداً فقط في الحامل . سوف يُبقي هذا الأدراج منظمة ويحول دون اختلال الحامل نتيجة لوضع العديد من الملفات عليه . إن إعادة تنظيم الملفات وفق نظام أبجدى فى كل مرة تمتلئ فيها الحافظة عن آخرها لهو عمل مجهد للغاية .

- احتفظ بمخزون كبير من الحوامل وحافظات الملفات الجديدة أمام درج الملفات الأول بحيث يتسنى لك إعداد ملفات جديدة وحفظها فى لمح البصر .

أجر جرداً لملفاتك مرة واحدة على الأقل سنويا . إن تنظيف ملفاتك بشكل دائم سوف يجعلها دائما نظيفة ومنمقة وسوف يمنحك حرية وضع أى شيء تريده بداخلها في لمح البصر " حال احتياجك لهذا ". سوف تكون واثقا عندها أن كل شيء سوف يعاد تقييمه في غضون شهور قليلة على أية حال ، وعندها سوف يكون بوسعك إعادة تقرير بما يستحق أن تواصل الاحتفاظ به وما يجب أن تتخلص منه . وكما قلت ؛ إننى أقوم بهذه العملية أثناء انتظارى لمحادثة شخص على الهاتف (أو حتى أثناء الاجتماعات الهاتفية المملة !) .

إننى أنصح كل الشركات (إن لم يكن لديهم يوم بالفعل) بتخصيص يوم للنظافة ؛ حيث يذهب كل الموظفين إلى عملهم مرتدين البنطال الجينز والأحذية الرياضية ، وما إن يصلوا إلى العمل حتى يمتنعوا عن الرد المكالمات الهاتفية ويشرعوا فى أعمال التنظيف والتخلص من كل الأشياء التى لا

يحتاجون إليها * . سوف يتم جلب سيارة لنقل المهملات ، مخصصة لهذا الغرض وسوف يتفرغ الجميع لأداء هذه المهمة . إن تخصيص يوم لأعمال النظافة يعتبر فكرة مثالية يجب أن تضعها في ملف التذكرة الخاص بك ، ويمكن عمل هذا أثناء العطلات أو عطلة نهاية الأسبوع أو في وقت إعداد ملفات الضرائب في بداية الربيع حيث ستتمكن أيضًا من مراجعة الملفات المالية للعام السابق .

شيء أخير للإعداد ...

لقد خصصت بعض الوقت ، وأعددت مكان العمل ، وحصلت على الأدوات الأساسية التي سوف تساعدك على بدء تطبيق برنامجنا . والآن ماذا بعد ؟

إن قررت أن تلتزم بفترة زمنية محددة تعد فيها نظام عملك ، فهناك شيء واحد قد بقي عليك أن تقوم به لكي تحقق أعلى مستوى من الكفاءة ، يجب أن تتخلى عن أية التزامات أخرى أثناء الفترة التي حددتها .

إن كان هناك شخص لابد أن تتصل به ، أو شيء ما يجب أن تتولاه سكرتيرتك نيابة عنك ، أو شيء ما تريد أن تناقشه مع زوجتك ، فعليك به الآن . أو يمكنك بدلا من ذلك أن تعقد اتفاقا مع نفسك تحدد فيه الوقت الذي سوف تنجز فيه هذه الأشياء . ثم ضع لنفسك بعدها تذكرة بذلك بحيث لا تنسى . لابد من أن تركز تمام التركيز على المهمة التي بين يديك .

وبدون أي استثناء ، أستطيع أن أقول إنني قبل أن أجلس لأداء التدريب مع أحد العملاء ، وعلى الرغم من أن الشخص يكون قد خصص لي وقتًا

---

* من بين الأيام الأكثر مناسبة لأداء هذه المهمة اليوم السابق على عطلة أحد الأعياد أو أي عطلة قومية ، حيث تسيطر روح المرح وقتها على الجميع ، وسوف تكون فرصة مثالية لتنظيف كل ما تريده .

وسدد قيمة لا يستهان بها من المال للإنصات إلى نصائحى فى ذلك الوقت ، أجد أن هناك أشياء يجب أن ينجزها قبل أن نشرع فـى أداء عملنا ، أشياء لم يكن قد أدرجها بعدُ ضمن نظامه الشخصى . " أجـل ، نعم ، يجب أن أتصل بهـذا العميـل اليـوم " هكـذا سـوف يقـول ، أو : " يجـب أن أتصل بزوجتى لكى أتأكد أنها قد حصلت علـى تـذاكر الليلـة " . إن تجاهـل هذه المسئوليات من قبل الكثير من الأشخاص المرموقين يكشف بلا شك عن وجود خلل ما فى مستوى الوعى والنضج فى ثقافتنا .

إذن ، هل تدبرت كل هذه الأمور ؟ جيد . والآن حان وقت تجميـع كل حلقاتك المفتوحة واتخاذ قرار بصددها .

٥

التجميع : التقط كل " أشيائك "

في الفصل الثاني طرحت الإجراءات الأساسية لتجميع العمل . وهذا الفصل سوف يقودك بمزيد من التفصيل عبر عملية تجميع كل الأشياء غير المكتملة الخاصة بك ؛ ووضعها في مكان واحد ؛ في " سلة المدخلات " . هذه هي الخطوة الأولى بالغة الأهمية لإعداد العقل ووضعه في حالة التأهب تماما مثل بحيرة الماء التي سبق وأشرنا إليها . إن مجرد جمع بعض الأشياء القليلة الأخرى التي يجب عليك إنجازها سوف يشيع بداخلك على الأرجح شعورا إيجابيا . ولكنك إن استطعت أن تستكمل كل عملية التجميع بنسبة ١٠٠ بالمائة ؛ فإن تجربتك سوف تتغير بشكل جذري وسوف تشعر بأنك في حالة سيطرة تامة على عملك .

عندما أقوم بتدريب عميل ما عبر هذه الخطوات ؛ تستغرق عملية التجميع عادة ما بين ساعة إلى ست ساعات ؛ بالرغم من أنها استغرقت عشرين ساعة كاملة لدى أحد الأشخاص (وأخيرًا قلت له : " هل استوعبت الفكرة ؟ ") . يمكن أن تستغرق هذه العملية أو الخطوة الأولى وقتًا أطول مما تظن إن التزمت بتجميع كل الأشياء الخاصة بمجال العمل وخارجه . وهذا يعني مراجعة كل صغيرة وكبيرة في كل مجال وجانب من جوانب حياتك بما في ذلك الأمور الخاصة بسيارتك وقاربك ومنازلك الأخرى ؛ إن كنت تملك مثل هذه الأشياء .

ولكن كن واثقا ومطمئنا أنك إن منحت نفسك ، على الأقل ، ساعتين لتناول هذا الجانب ؛ فسوف يكون بوسعك استيعاب القسم الأكبر من الأشياء

الأخرى التى مازالت معلقة . وسوف يكون بوسعك تجميع كل ما تبقى أمامك من خلال تدوين بعض الملاحظات الخاصة بها مثل " استكمال كل الأمور الخاصة بالقارب من حيث تنظيفه وصيانته " ، و " تنظيف خزانة البهو " .

فى العالم الواقعى ، لن تكون على الأرجح قادرا على تجميع كل ما تريد إنجازه أو كل حلقاتك المفتوحة بنسبة مائة بالمائة طوال الوقت . إن كنت مثل معظم الناس ، فسوف تفرض عليك سرعة إيقاع حياتك القيام بالعديد من المهام على مدى الأسبوع الواحد مما يحول دون تجميع كل أفكارك والتزاماتك ووضعها خارج إطار عقلك . ولكنك مع ذلك سوف تكتسب معيارًا أو مقياسًا مثاليا يحفزك دائما على " تنظيف عقلك " أولا بأول من كل الأشياء التى يعج بها عملك وحياتك والتى تستحوذ على كل انتباهك .

هل أنت مستعد ؟ فلنبدأ ...

هناك بعض الأسباب التى تحثك على تجميع كل الأشياء قبل أن تمضى قدما فى برنامجنا التنظيمى :

١ | من المجدى أن تكتسب حساً تنظيمياً تجاه كمية الأشياء التى سوف تتعامل معها .

٢ | سوف يجعلك هذا التجميع تدرك الصورة الكلية لما هو مطلوب منك .

٣ | عندما تشرع فى التناول والتنظيم ، لن تتعرض لأى تشوش نفسى تفرضه بعض الأشياء التى تستوجب انتباهك والتى سوف تطفو بشكل ما على السطح ، بمعنى أنك سوف تعمل بشكل تلقائى بتركيز شديد وتحكم تام .

يمكن أن يفرض عليك تجميع كل شئ متواجد خارج موضعه الصحيح - أثناء تواجدك فى مكان واحد فى فترة زمنية محددة - ضغطا هائلا . بل

وقد يبدو لك عملًا مبالغًا فيه بعض الشيء لأنه لمعظم الوقت لم تكن غالبية هذه الأشياء التي تسعى لتجميعها على كل هذا القدر من الأهمية . ولعل هذا كان سبب إبقائها معلقة في المقام الأول . إنها لم تكن بالغة الأهمية عندما ظهرت لأول مرة ، كما أنها لم تكتسب قدرا كبيرا من الأهمية على الأرجح بعد لأنك لم تشعر بحاجة ملحة للتعامل معها وتناولها . إنها بطاقة العمل التي احتفظت بها في حافظتك في وقت ما لشخص ربما تكون بحاجة للاتصال به في وقت ما . أو ربما تكون هي تلك الأداة الميكانيكية الصغيرة التي احتفظت بها في درج مكتبك والتي تحتاج لإصلاح جزء صغير ناقص منها . أو لعلها تلك الطابعة التي تظل تردد على نفسك أنك سوف تنقلها إلى مكان أفضل داخل مكتبك . هذه هي الأشياء التي تظل تطاردك والتي لم تتخذ بعد قرارا إما بالتعامل معها أو بإسقاطها نهائيا من قائمة حلقاتك المفتوحة . ولكن لأنك ترى أنه قد يكون هناك شيء ما مهم بصددها ، فإن هذه الأشياء تظل تتحكم فيك وتستنفد المزيد من طاقتك النفسية يفوق ما تستحقه . ضع في اعتبارك أنك يمكن أن تشعر بالارتياح حيال كل تلك الأشياء فقط عندما تدرك ما يمكنك أن تقوم به حيالها .

إذن فقد حان وقت البدء . التقط سلة مدخلاتك ورزمة أوراقك البيضاء اللازمة لتدوين الملاحظات ودعنا ...

... ننطلق !

التجميع المادي

النشاط الأول هو أن تبحث في بيئتك المادية عن كل ما لا يجب أن يكون متواجدا فيها بهذا الشكل وأن تضعه في سلة مدخلاتك . سوف تقوم بتجميع أشياء غير مكتملة ، أشياء يجب أن تتخذ قرارا حيالها قد يقضي باتخاذ فعل ما . سوف تنتقل كل هذه الأشياء إلى " سلة المدخلات " بحيث تكون معدة للتناول لاحقًا .

درب نفسك على ملاحظة وتجميع أي شيء لا ينتمي إلى المكان الذي يتواجد فيه .

تحديد الأشياء التى سوف تبقى حيث هى

إن أفضل طريقة للتوصل إلى قرار حاسم بشأن الأشياء التى يجب أن تذهب إلى " سلة المدخلات " هو فهم واستيعاب ما يجب أن يوضع بداخلها . إليك فئات أربع من الأشياء التى يمكن أن تبقى فى مكانها بالشكل الذى هى عليه ، بدون أن يكون هناك فعل يجب أن تتخذه إزاءها :

- الأدوات
- المراجع
- الديكور
- الأجهزة

الأدوات ... وهى تشمل كل شيء تحتاج إلى الاحتفاظ به لأنك تستخدمه بشكل دائم . وذلك مثل الأدوات المكتبية وبطاقات العمل والطوابع والدباسة والأوراق اللاصقة والاستمارات القانونية والدبابيس الورقية وأنابيب الأقلام والبطاريات وكل الاستمارات التى تحتاج إلى ملئها من وقت إلى آخر ، والأربطة المطاطية ، كل هذه الأشياء تنتمى إلى فئة الأدوات . العديد من الأشخاص يملكون أيضا درجاً مخصصاً " للأدوات الشخصية " يحتوى على فرشاة الأسنان والمناديل الورقية وكل تلك الأشياء الخاصة .

المراجع ... وتشمل أى شيء تستخدمه لاستخراج المعلومات عند الضرورة مثل الدليل الخاص ببرنامج تشغيل الحاسب ، وقائمة طعام المطعم المحلى ، وجدول مواعيد تدريبات كرة القدم الخاص بابنك . تشمل هذه الفئة كذلك أوراق الملكية الخاصة بهاتفك ، ومنزلك وأية مواد ذات صلة بالمشاريع والموضوعات أو المصادر مثل القواميس والموسوعات والتقويم .

الديكور ... وهو يعنى صور العائلة ، والأعمال الفنية ، والأشياء المرحة والملهمة التى تضعها على مكتبك . يمكن أن تشمل أيضا بعض المقتنيات التذكارية النباتات .

الأجهزة ... مثل الهاتف والفاكس والحاسب والطابعة وسلة المهملات والأثاث وجهاز الفيديو .

إنك تملك ، بلا شك ، الكثير من الأشياء التى تنتمى إلى هذه الفئات الأربع والتى تشمل فى الأساس كل أدواتك وأجهزتك التى لا تتطلب أن تتخذ أى فعل حيالها . أما فيما عدا ذلك من أشياء فيجب أن يذهب إلى " سلة الدخلات " . ولكن العديد من الأشياء التى قد تصنفها بداية على أنها أدوات أو مراجع أو أجهزة أو ديكور قد تكون بحاجة إلى اتخاذ فعل حيالها لأنها لم تصل بعد إلى المستوى الذى تود أن تكون عليه .

الكثير من الأشخاص ، على سبيل المثال ، يملكون فى أدراج مكاتبهم أو على أرففهم الكثير من المراجع التى قد تكون قديمة أو بحاجة إلى إعادة تنظيم فى مكان آخر . إن مثل هذه الأشياء جميعًا يجب أن تؤول إلى " سلة المدخلات " . وهو ما ينطبق تماما على أدراج مكتبك إن كانت تعج بالفوضى وتمتلئ عن آخرها بالأدوات البالية والأشياء التى تكون بحاجة إلى إعادة تنظيم . كل هذه الأشياء يجب أن تستجمعها . هل صور أبنائك صور حديثة ؟ هل هذه هى اللوحة الفنية التى تريد أن تضعها على الجدار ؟ هل هذه هى المقتنيات التذكارية التى مازلت تريد أن تحتفظ بها ؟ هل الأثاث موضوع بالشكل الذى تحب أن يكون عليه ؟ هل النباتات جميلة وحية ؟ بعبارة أخرى ؛ إن كانت الأدوات أو الأجهزة أو الديكور أو المراجع غير موضوعة فى أماكنها الصحيحة بالطريقة التى يجب أن تكون عليها ؛ فعليك بوضعها فى " سلة المدخلات " .

نقاط مهمة بخصوص عملية التجميع

عندما تنخرط فى عملية التجميع ؛ قد تتعرض لنقطة أو اثنتين مما يلى :

- قد تجد لديك الكثير من الأشياء التى تفوق استيعاب سلة مدخلات واحدة .
- قد يعتريك على الأرجح شعور بالإنهاك من كثرة ما يُفرض عليك من جهد فى التنظيم .
- قد تجد أمامك بعض أشياء التى تم تجميعها وتنظيمها بالفعل .
- قد تكون مضطرًا لإجراء فرز لبعض الأشياء المهمة التى تريد أن تضعها أمامك .

ماذا لو ظهر شىء أكبر من أن يوضع فى " سلة المدخلات " ؟ إن لم يكن بوسعك فعليًا أن تضع الشىء فى " سلة المدخلات " ، يمكنك أن تدون ملحوظة على ورقة بيضاء تمثل هذا الشىء . يمكنك ، على سبيل المثال ، إن كان لديك ملصق كبير أو قطعة فنية أخرى أن تضعها خلف باب الغرفة وتدون فى الورقة " عمل فنى خلف الباب " وتضع الورقة داخل " سلة المدخلات " .

احرص على تحديث مدخلاتك أيضا . ولهذا فائدتان . إن امتلأ نظامك التنظيمى عن آخره بأوراق تشير لأشياء بحاجة للتنظيم ، فسوف يكون من المجدى أن تعرف التاريخ الذى دونت فيه كل ورقة . كما أنك أيضا سوف تكتسب عادة عظيمة وهى تدوين تاريخ كل شىء عند كتابته بدءا من الملحوظات التى تسجلها على الورق اللاصق لمساعدك ، وحتى بريدك الصوتى الذى تدونه على مفكرتك الإلكترونية ، والملحوظات التى تسجلها أثناء حديثك الهاتفى مع أحد العملاء . إن الوقت البسيط الذى سوف تستهلكه فى إعداد هذه القطعة الورقية الصغيرة سوف يكون بالغ الجدوى عندما تكتسب هذه العادة .

ماذا لو كانت الرزمة كبيرة إلى حد يفوق سعة السلة ؟ إن كنت مثل ٩٨ بالمائة من عملائي ، فإن التجميع المبدئي سوف يحصد أكثر بكثير مما يفوق طاقة " سلة المدخلات " . إن كان هذا هو الحال ، فقط ضع الأشياء في رزم حول السلة ، ويمكنك أيضا أن تضعها على الأرض تحت السلة . سوف تفرغ كل الرزم في النهاية بينما تعد وتنظم كل شيء . ولكن احرص في نفس الوقت على وجود تمييز مرئي يفصل بين الرزم التي تنتمي إلى " سلة المدخلات " وما عداها .

التخلص الفوري . سوف تظهر لك في الحال كل الأشياء التي يلزم التخلص منها فوريا ، عليك بإلقائها في سلة المهملات في الحال . وقد لاحظت لدى بعض عملائي أن هذه كانت المرة الأولى التي ينظفون فيها أدراج مكاتبهم !

إن لم تكن قادرا على تحديد ماهية الشيء وما إن كان يستحق أن تحتفظ به أم لا ، فضعه في " سلة المدخلات " . سوف تكون قادرا على اتخاذ قرار حياله في وقت لاحق عندما تتناول محتويات السلة . ولكن ما لا يجب عليك عمله هو أن تنهمك في كل شيء على حدة في محاولة لاتخاذ قرار بشأن أهمية . سوف تفعل ذلك في وقت لاحق وسوف يسهل عليك اتخاذ مثل هذه القرارات عندما تكون في مرحلة التناول . إن الهدف من وراء عملية التجميع هو أن تضع كل شيء في " سلة المدخلات " **بأسرع وقت ممكن** بحيث تكون قد أنجزت جزءا من المهمة " ورسمت خطوط المعركة " .

احترس من جرثومة التنظيف والتنظيم ! يصاب الكثيرون بفيروس التنظيف والتنظيم وهم يمضون قدما في تنظيم الجوانب العديدة لمكتبهم (أو منزلهم) . إن حدث وأصبت بهذا الفيروس ، فلا بأس ، طالما كنت تملك وقتًا كافيًا لإنهاء العملية بأكملها (كأن يكون لديك أسبوع كامل) . أما إن لم يكن الحال كذلك ، فعليك بتقسيم العملية إلى أجزاء صغيرة والنظر إليها باعتبارها مشروعات صغيرة أو أفعال يجب إنجازها مع وضع مذكرة أو تذكرة

فى نظامك ؛ مثل " تنظيف أدراج الخزانة الأربعة " أو " تنظيم خزانة الكتب " .

ما لا يجب عليك عمله هو أن تدع نفسك تغرق فى أحد جوانب العمل إلى حد يحول دون قدرتك على استكمال باقى الجوانب . إن الأمر قد يستغرق وقتا يفوق ما تصورته ، وأنت تريد أن تنجز المهمة وتتناول كل أشيائك وتعدها وترسى النظام بأسرع وقت ممكن .

ماذا عن الأشياء التى سُجلت بالفعل ضمن قوائم ؟ قد تكون هناك أشيئاء سُجلت بالفعل داخل قوائم . ولكن ما لم تكن على دراية كاملة وافية بهذا النموذج الخاص بتنظيم العمل ، وما لم تكن قد طبقته من قبل ؛ فإننى أنصحك بالتعامل مع كل هذه الأشياء المدونة مسبقا ضمن " سلة المدخلات " . إنك ترغب فى أن يكون لديك نظام محكم دقيق وسوف يكون من الضرورى أن تقيم كل شىء من البداية .

" *ولكننى يجب أن أفعل هذا الشىء الآن ...!* " . كثيرا ما يحدث عندما نكون بصدد عملية التجميع يقول أحدهم عندما يجد نفسه أمام ورقة أو مستند ما : " آه ، يا إلهى ! لقد نسيت هذا ! يجب أن أتناول هذا الأمر فى الحال ! " قد يكون هذا الشىء هو مكالمة هاتفية نسى أن يقوم بها ، وكان من المفترض القيام بها منذ يومين أو بعض الملحوظات الخاصة باجتماع ما تذكره بوجوب اتخاذ فعل كان يجب اتخاذه منذ أسبوعين . يشعر الشخص وقتها أنه لا يريد أن يضع الورقة أو المستند ضمن الكومة الضخمة التى تحتوى على باقى الأشياء حتى لا تضيع وسط الزحام ثانية .

إن حدث هذا لك ، يجب أن تسأل نفسك إن كان عليك بالفعل أن تتناول هذا الشىء أولاً حتى قبل أن تستكمل مهمة التجميع التى أفرغت نفسك من أجلها . إن كان الحال كذلك يفضل أن تتعامل مع الشىء فى الحال لكى تخرجه من رأسه . إن لم يكن الحال كذلك ، فضعه إذن فى

" سلة المدخلات " . سرعان ما سيتسع لك الوقت لتناول وإفراغ كل هذه الأشياء ، أى أنها لن تُفتقد .

إن لم يكن بوسعك التعامل مع الشىء فى الحال ، وكنت مازلت مطالبا بوضع تذكرة أمامك ، أعدْ فى الحال رزمة لـ " الطوارئ " بحيث تكون قريبة منك . إنه ليس حلا مثاليا ولكنه سوف يفى بالغرض . ضع فى اعتبارك أن هناك بعض مشاعر القلق التى سوف تطفو على السطح لأنك سوف تجعل الشىء الذى تسعى لتذكره داخل دائرة إدراكك الشعورى أكثر من ذى قبل . ابتكر كل أشكال المساندة التى تحتاج إليها .

ابدأ بالأشياء التى تعلو مكتبك

هل أنت مستعد الآن ؟ حسنا . ابدأ بجمع كل الأشياء الموضوعة على مكتبك وضعها فى " سلة المدخلات " . سوف تعثر ، على الأرجح ، على كم هائل من الأشياء التى يجب عليك أن تضعها هناك . يستخدم الكثير من الأشخاص ظهر مكتبهم كمساحة لتجميع المدخلات ، إن كنت واحدًا منهم ؛ فسوف تجد حولك عدة رزم تبدأ عملية " جمع المدخلات " بها . ابدأ من أحد أطراف المكتب وواصل تنقلك عبر كل بوصة مكعبة . من بين الأشياء الشائعة التى سوف تعثر عليها :

- رزم من البريد والمذكرات
- قصاصات لأرقام هاتفية
- بطاقات العمل
- ملحوظات دُونت أثناء الاجتماعات

قاوم رغبتك فى أن تقول ، كما يقول الجميع : " حسنا ، أعلم ما فى هذه الرزمة وأنا أريد أن أحتفظ بها هناك " . لكن هذا الفعل تحديدا لم يُتجد من قبل ؛ لذا سوف تكون بحاجة لأن تضعه فى " سلة المدخلات " .

بينما تتجول فى أنحاء مكتبك، سل نفسك إن كانت لديك أية رغبة فى تغيير أى من الأدوات أو الأجهزة التى تستخدمها . هل هاتفك على ما يرام ؟ أو حاسبك ؟ أو المكتب نفسه ؟ إن كان هناك أى شىء بحاجة إلى تغيير يجب أن تدون ملحوظة بشأنه وتحتفظ بها فى " سلة المدخلات " .

أدراج المكتب

الخطوة التالية هى تفقد محتويات الأدراج - إن كانت لديك أدراج - وابدأ واحدًا واحدًا . هل هناك ما يستحق الاهتمام ؟ هل هناك أية أشياء بحاجة لأن تتخذ فعلًا حيالها . هل هناك أى شىء لا يجب أن يكون موضوعًا بها ؟ إن كانت الإجابة عن أى سؤال من هذه الأسئلة هى نعم ، فضع الشىء الذى يفرض اتخاذ فعل حياله فى " سلة المدخلات " ودوّن ملحوظة بشأنه . وثانية ، سواء اقتنصت هذه الفرصة لكى تنظف أدراج مكتبك أو اكتفيت بتدوين ملاحظات لأداء هذه المهمة فى وقت لاحق ، فإن هذا سوف يتوقف على كم الوقت المتاح لديك وكم الأشياء الموضوعة فى الأدراج .

أعلى النضد

واصل أداء التجميع فى كل أنحاء المكتب ، عليك بتجميع كل شىء مكدس فوق الأرفف أو الخزائن مما لا يجب أن يكون موضوعًا هناك بشكل دائم . سوف تشمل هذه الأشياء عادة رزماً من المواد المقروءة أو البريد أو الملفات المتنوعة أو المواد المساندة اللازمة للمشروعات . عليك بتجميع كل هذا .

ربما تجد هناك أيضا مرجعا استخدمته وتركته موضوعًا . إن كان الحال كذلك ، وإن كان بوسعك أن ترجع إلى خزانة الملفات أو أرفف الكتب فى ثانية واحدة فقط ، فنفذ فى الحال . ولكنك عليك أن تتأكد بنفسك أولاً إن كان هذا الشىء يفرض عليك اتخاذ أى فعل قبل أن تنحيه جانبا . إذا كان الحال كذلك ، فضعه فى " سلة المدخلات " بحيث يتسنى لك التعامل معه فى وقت لاحق .

داخل الخزانات

والآن تفقد ما بداخل الخزانة . ما الذى تحويه ؟ إنها المكان المثالى لدس كميات هائلة من الأدوات والمراجع والمزيد من الأشياء . هل هناك أى شىء تالف أو مكسور بداخلها ؟ إننى أعثر عادة على بعض الأشياء التى لم تعد ذات أهمية بالنسبة للعميل . فى إحدى المرات ، وجدت مديرًا عامًا لإحدى شركات التأمين قد دس بداخل خزانته ما يقرب من سلة كبيرة من الجوائز " التقديرية " التى جمعها على مدى السنوات .

فكر فيما إذا كانت الأدوات التى جمعتها واحتفظت بها مازالت ذات أهمية بالنسبة لك أم لا .

مرة أخرى ، إن كان أى جزء من الأجزاء المشار إليها والسابق ذكرها بحاجة إلى تنظيف وتنظيم ، فعليك بتدوين كل ما تحتاج إليه فى ورقة ووضعها فى " سلة المدخلات " .

الأرضيات والجدران والأرفف

هل هناك أى شىء على لائحة الحائط بحاجة لاتخاذ فعل حياله ؟ هل هناك أى شىء على الجدار يجب ألا يوضع فى هذا المكان ؟ هل لديك أية ملاحظة على صورك أو أعمالك الفنية أو الديكور الخاص بالغرفة ؟ ماذا عن الأرفف ؟ هل هناك أية كتب أنت بحاجة إلى قراءتها أو التبرع بها ؟ هل هناك أية كتالوجات أو كتب خاصة أو دفاتر بحاجة لأن تتخذ فعلًا حيالها ؟ فقط ضعها بجوار " سلة المدخلات " لكى تنظر فى أمرها فيما بعد .

المعدات والأثاث والتجهيزات

هل هناك شىء تريد أن تفعله أو تغيره بشأن أدوات المكتب أو الأثاث أو المكان فى حد ذاته ؟ هل كل شىء فى حالة جيدة ؟ هل تملك كل الإضاءة المناسبة ؟ إن كانت هناك أشياء بحاجة لأن تتخذ فعلًا حيالها ، فأنت تعلم ما الذى يجب عليك عمله ، دوّنها فى " سلة المدخلات " .

أماكن أخرى

اعتمادًا على مدى تركيزك فى هذه الخطوة ، قد تجد فى نفسك الرغبة لأداء عملية التجميع فى أى مكان آخر تحتفظ فيه بالأشياء . إن كنت مصممًا بالفعل على إفراغ رأسك من كل ما فيه ؛ فيجب أن تؤدى هذه المهمة فى كل مكان .

بعض المدراء الذين أتعامل معهم يجدون راحة كبيرة فى اصطحابى إلى منازلهم لتطبيق نفس العملية هناك أيضا . إن مثل هؤلاء الأشخاص يكونون قد سمحوا لأنفسهم بالسقوط فى فخ " الأشياء التى ليست بهذا القدر من الأهمية " فى منازلهم أيضا ، مما يستنفد جزءاً كبيراً من طاقتهم .

> لا تسمح " للأشياء التى ليست بهذا القدر من الأهمية " أن تسلب طاقتك فى المنزل .

التجميع العقلى .. والمسح الذهنى

بمجرد أن تشعر أنك قد قمت بتجميع كل الأشياء المادية التى تحتاج إلى تناول داخل بيئتك ؛ فسوف تشعر بحاجة إلى تجميع كل الأشياء الكامنة بداخل عقلك . ما هى الأشياء التى تستأثر باهتمامك وانتباهك والتى لا توجد داخل سلة مدخلاتك ؟

هنا يحين دور رزمة الأوراق البيضاء . أوصيك بتدوين كل فكرة ؛ كل طارئ ؛ كل شيء يستحوذ على انتباهك ؛ فى قطعة ورق منفصلة . يمكنك أن تعد قائمة طويلة بالأشياء التى تود تدوينها ؛ ولكنك إن وضعت فى اعتبارك أنك سوف تتناول كل بند من هذه الأشياء على حدة فى وقت لاحق ؛ فسوف تجد أنه من الأكثر فاعلية أن تدون كل بند منها على ورقة منفصلة . إنك لن تحتفظ على الأرجح بهذه القطع الورقية (ما لم تكن قد قررت أن هذه التقنية البسيطة هى أفضل وسيلة تنظيم بالنسبة لك) ، ولكن سوف يكون من الأسهل عليك كثيرا أن تتعامل مع كل بند منها باعتباره شيئًا منفصلا أثناء أداء عملية التناول .

سوف تستغرق ، على الأرجح ، ما يتراوح بين عشرين دقيقة إلى ساعة لتنقية رأسك وإفراغها فى الأوراق المنفصلة بعد أن تكون قد قمت بتجميع

كل شيء . سوف تجد أن الأشياء ستتوالى عليك بشكل عشوائى - الأشياء الصغيرة ، الأشياء الكبيرة ، الأشياء الشخصية ، الأشياء المهنية - دون أى نمط منظم .

فى هذا الوقت ، عليك بالكم . يفضل فى ظل هذه الظروف أن تسجل كل ما يرد على عقلك خوفًا من أن تنسى منها شيئًا . سوف يبقى بوسعك دائما أن تتخلص من كل المهملات فيما بعد . قد تكون الفكرة الأولى التى تتراءى لك : " حافظ على طبقة الأوزون " ولكنك سوف تفكر بعدها قائلا : " ولكننى بحاجة لطعام للهرة كذلك ! " التقطها جميعا . لا تندهش إن وجدت نفسك أمام كومة هائلة من الأوراق فى " سلة المدخلات " .

قائمة " المنبهات "

لمساعدة نفسك على تنقية رأسك من كل ما يشغله ، قد ترغب فى مراجعة قائمة " المنبهات غير المكتملة " التالية ، بندًا بنداً ، لكى تتأكد من أنك لم تنس شيئا . سوف تكون عادة بحاجة إلى دفعة لكى تكتشف كل ما بقى مختبئا فى جوانب عقلك . تذكر ، عندما يطرأ على ذهنك شيء ما ؛ عليك بتدوينه فى ورقة ووضعه فى " سلة المدخلات " .

قائمة المنبهات غير المكتملة

المهنية

المشروعات التى بدأت ولم تنته بعد

المشروعات التى يجب أن تبدأ بتنفيذها

الالتزامات والوعود التى قطعتها على نفسك للآخرين

الرئيس والشركاء

الزملاء

التابعون

أشخاص آخرون داخل المنشأة

أشخاص "خارجيون "

العملاء

شركات أخرى

متخصصون

اتصالات للحصول أو إعداد شيء

بادر بالرد على :
مكالمات هاتفية
بريد صوتى
بريد الكترونى
رسائل
فاكسات
خطابات
مذكرات
أعمال كتابية أخرى يجب استكمالها أو تقديمها
تقارير
تقييمات / مراجعات
عروض
مقالات
أدوات دعاية
دليل / تعليمات
إعادة كتابة أو نشر
اجتماعات يجب تحديدها أو المطالبة بها
من الذى يريد أن يخطر بماذا ؟
قرارات
قراءة معينة أو مراجعة
الحالة المالية
السيولة
الإحصاءات
الميزانيات
التنبؤات والإسقاطات

المكان / الموقع
بيان الموازنة
خط الائتمان
التخطيط / التنظيم
التخطيط الرسمى (الأهداف والغايات)
المشروعات الجارية (المراحل التالية)
المشروعات التالية
خطط العمل والتسويق
المبادرات التنظيمية
الأحداث المقبلة
الاجتماعات
العروض
الهيكلة التنظيمية
التغير فى الإمكانات
إنشاء نظم جديدة أو اقتناء أجهزة جديدة
السفر
البنوك
الوارد
المدفوعات
النقد
الإدارة
القضايا القانونية
التأمين
الأفراد

السياسات والإجراءات

العملاء

داخليون

خارجيون

التسويق

الترقيات

المبيعات

خدمة العملاء

النظم

الهاتف

الحاسب

المعدات المكتبية

معدات أخرى

مرافق

ملفات

تخزين

الجرد

الموارد

المكتب / الموقع

التنظيم المكتبى

الأثاث

الديكور

انتظار ...

المعلومات

إيكال المهام / المشروعات

استكمالات ضرورية أو لا غنى عنها للمشروعات

الرد على :

الخطابات

المذكرات

المكالمات

العروض

طلبات التسليم

التعويضات

النقد

التأمين

المفردات المطلوبة

إصلاح الأشياء

التذاكر

قرارات الغير

التطوير والتنمية المهنية

التدريب / الندوات

أشياء يجب تعلمها

أشياء يجب البحث عنها

مهارات يجب ممارستها / تعلم أشياء بشأن :

الحاسب

التدريب عن طريق شرائط الفيديو أو الشرائط المسموعة

سيرة ذاتية

التعليم الخارجى

البحث - الحاجة لاكتساب معرفة عن ...

سير العمل

على المستوى الشخصي

مشروعات بدأت ولم تستكمل

مشروعات يجب المبادرة بتنفيذها

التزامات ووعود للآخرين

الزوج

الأبناء

العائلة

الأصدقاء

المتخصصون

الأشياء المستعارة

المشروعات : شركات أخرى

الخدمة

الشئون المدنية

الشئون التطوعية

اتصالات يجب عملها

الأسرة

الأصدقاء

المتخصصون

المبادرة أو الرد على

المكالمات الهاتفية

الخطابات

البطاقات

الأحداث المرتقبة

المناسبات الخاصة

أعياد الميلاد

الأعياد

حفلات الزواج

التخرج

العطلات

السفر

عطلات نهاية الأسبوع

الأحداث الاجتماعية

الأحداث الثقافية

الأحداث الرياضية

الأشياء التي يجب أن تقوم بها

الأماكن التي يجب أن تذهب إليها

الأشخاص الذين سوف تقابلهم أو تدعوهم

العروض المحلية

الإدارة

الأمور المالية

الفواتير

البنوك

الاستثمارات

القروض

الضرائب

التأمين

الشئون القانونية

إعداد الملفات

في انتظار ...

الطلب عبر البريد

إصلاح

تعويض

الأشياء المقترضة

البيانات الطبية
الحجوزات
المنزل / الشئون المنزلية
صاحب المنزل
الممتلكات
الشئون القانونية
الشئون العقارية
التخطيط الخاص بالمنطقة
الضرائب
البناءون / المقاولون
نظام التدفئة والتبريد
أعمال السباكة
أعمال الكهرباء
الأعمال الخاصة بالسطح
تخطيط الأرض والحدائق
ممر السيارة
الجدران / الأرضيات / الأسقف
الديكور
الأثاث
المرافق
الأجهزة
مصابيح الإضاءة / الأسلاك
متعلقات المطبخ
الغسالة / المجفف / المكنسة
أماكن يجب تنظيفها أو تنظيمها
الحواسب
برنامج التشغيل
الأجهزة
الوصلات
مشغل الاسطوانات المدمجة
البريد الإلكترونى - الإنترنت
التلفاز
الفيديو
الموسيقى / الاسطوانات المدمجة/
الشرائط
آلة التصوير / الأفلام
الهاتف
الكتب والشرائط واسطوانات
الحاسب
جهاز الرد الآلى
الأدوات الرياضية
الخزانات / الملابس
المرآب / التخزين
إصلاح المركبات / الصيانة
الأدوات
الحقائب
الحيوانات الآليفة
الرعاية الصحية
الأطباء
أطباء الأسنان
المتخصصون
الهوايات
قراءة الكتب / سماع التسجيلات
المأموريات

متجر أدوات الحاسوب
الصيدلية
السوق
البنك
المغسلة
المكتبة

المجتمع
الجيران
المدرسة
السلطات المحلية
القضايا المدنية

جرد المدخلات

إن كان عقلك قد خلا من كل شيء على المستوى الشخصي والمهني ؛ فهذا يعني أن سلة مدخلاتك قد امتلأت على الأرجح عن آخرها ، بل وبدأت تفيض بما فيها . بالإضافة إلى الأوراق والأشياء المادية المتواجدة داخل السلة ؛ فإن جردك للمدخلات يجب أن يشمل أيضا أى بريد إلكتروني وكل رسائل البريد الآلي المتواجد في برنامج التشغيل الخاص بحاسبك . كما يجب أن يشمل أيضا أى بند في قوائم برنامجك الإلكتروني التنظيمي لم تحدد بعد الفعل الذى سوف تتخذه بصدده .

ستعلم أن مهمة التجميع قد انتهت حينما تجرى الجرد على مدخلاتك وتتأكد من وجودها جميعًا .

إنني أنصح عملائي عادة بإفراغ بريدهم الصوتي في أوراق ووضع هذه الأوراق ضمن المدخلات ، بالإضافة إلى برامج التنظيم الإلكتروني نفسها والتي تكون عادة بحاجة إلى إعادة تقييم . إن كنت تستخدم شيئاً مثل المفكرة الإلكترونية ، أو منظم ميكروسوفت أوت لوك . أو لوتس لتخزين أى بيانات بخلاف أرقام الهواتف والعناوين ؛ فإنني أقترح أن تطبع أية مهمة أو قائمة خاصة بالأشياء واجبة الإنجاز ووضعها هي الأخرى في " سلة المدخلات " . أما البريد الإلكتروني فيفضل تركه في مكانه ؛ حيث يسهل تنظيمه في مكانه .

ولكن " المدخلات " لن تبقى دومًا داخل " سلة المدخلات "

عندما تفرغ من أداء كل هذا ، سوف تكون مستعدًا لاتخاذ الخطوة التالية . لا يجب أن تترك أى شىء فى " سلة المدخلات " لفترة غير معلومة من الوقت ؛ لأن هذا الشىء سوف يتحول مع الوقت إلى أداة تشغل وتكبل عقلك ثانية ، حيث إن عقلك سوف يدرك تماما أنك لم تتعامل بعد مع هذا الشىء ، أى أنك لم تحسمه بعد . بالطبع ، من بين أهم العوامل التى تدفع الأشخاص إلى التصدى للأشياء الموضوعة فى سلة المدخلات هو افتقادهم لنظام تناول وتنظيم جيد .

وهذا يقودنا إلى الفصل التالى : " إفراغ المدخلات " .

٦

المعالجة : إفراغ المدخلات

بافتراض انك قد قمت بتجميع كل شىء كان يستحوذ على اهتمامك ؛ فهذا يعنى أنك قد انتهيت من أداء مهمتك وعليك ببدء عملية الفرز . إن إفراغ المدخلات لا يعنى أنك سوف تقوم بتنفيذ جميع الأفعال والمشروعات التى قمت بتجميعها . وانما يعنى أنك سوف تتعرف على كل بند منها وتقرر ما سوف تتخذه بشأنه ، وما سوف تفعله حياله .

عندما تنتهى من عملية تناول المدخلات ، سوف تجد أمامك :

١ | مهملات لم تعد بحاجة إليها .

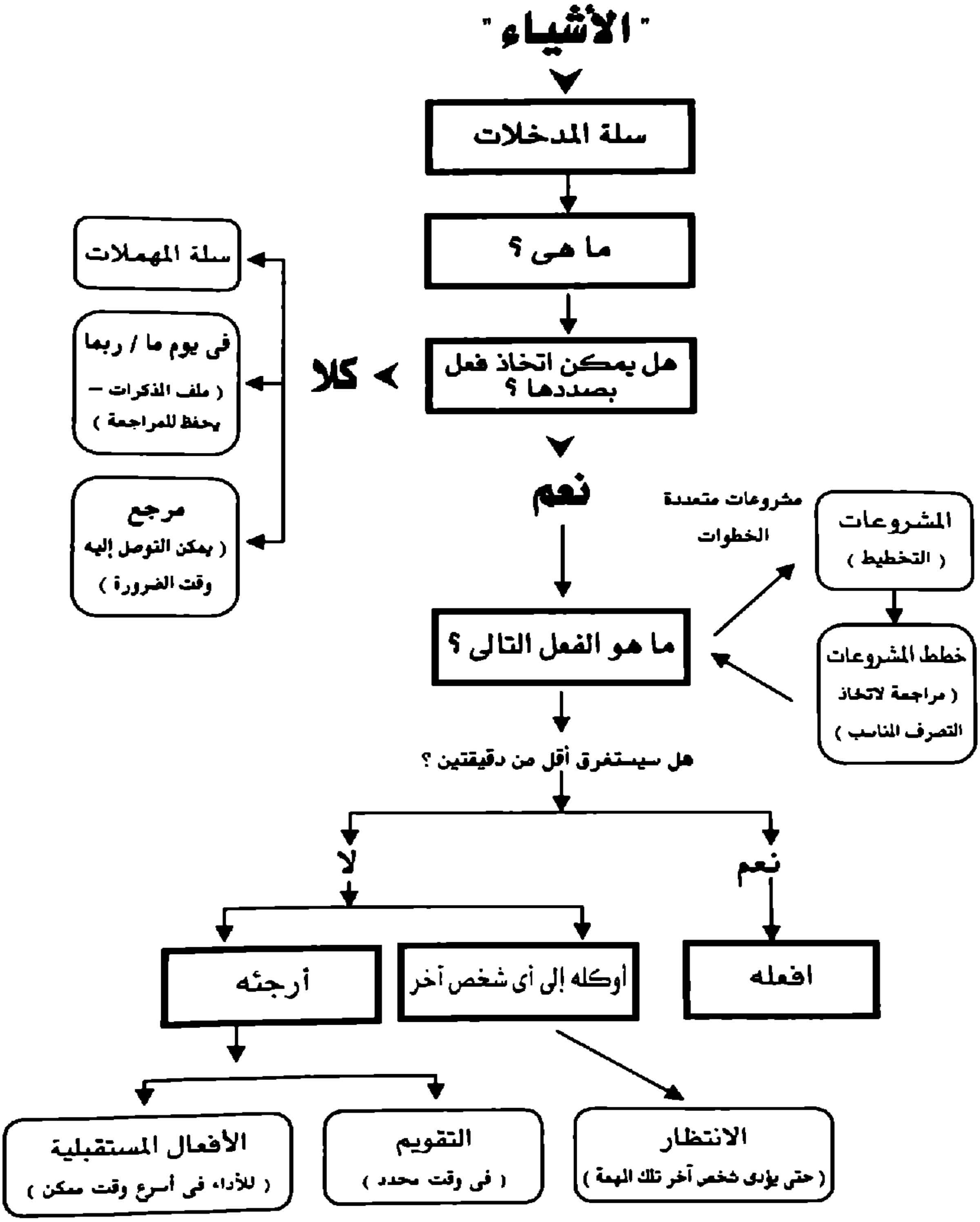
٢ | أفعالاً يمكن إنجازها فى أقل من دقيقتين وبالتالى سوف تقوم بها فى الحال .

٣ | مهام سوف توكلها إلى غيرك .

٤ | مذكرات موجودة داخل نظامك الخاص تذكرك بكل الأفعال التى سوف تستغرق أكثر من دقيقتين .

٥ | الالتزامات الأكبر حجما (مثل المشروعات) التى يجب أن تقوم بها مستقبلا .

لكى تجرى مراجعة للعملية بأسرها ، قد تجد أنه من المفيد هنا أن تلقى نظرة على الرسم البيانى الموضح لعملية تنظيم العمل والموجود فى الصفحة السابقة . يوضح عمود الوسط كل الخطوات التى يجب أن تتخذها فى هذا الصدد لتناول أفعالك التالية واتخاذ قراراتك بشأنها .



رسم تخطيطى يوضح تدفق العمل - المعالجة

يركز هذا الفصل على المكونات الموضحة فى عمود وسط الرسم البيانى ؛ بداية من "سلة المدخلات " ونزولاً عبر " الأفعال التالية " . سوف تشهد فى الحال التحسن الكبير الذى سوف ينجم من تلقاء نفسه عند التعامل مع كل حلقة من حلقاتك المفتوحة طبقًا لهذا النظام . فمثلاً إن التقطت شيئًا ما من " سلة المدخلات " وأدركت أنك " يجب أن تتصل بأندريا بشأن أمر ما ولكن عليك الاتصال بها يوم الاثنين عندما تكون فى المكتب " فسوف ترجئ الفعل فى الحال وتدخله فى التقويم ليوم الاثنين .

أنصحك أن تقرأ هذا الفصل والفصل التالى قبل أن تشرع فعليا فى تناول ما قمت بتجميعه فى " سلة المدخلات " . قد يوفر هذا عليك العديد من الخطوات . عندما أقوم بتدريب عملائى على عملية التنظيم هذه فإننا نقضى وقتًا لا بأس به محاولين تحديد **الأفعال** المناسبة التى سنتخذها تجاه جميع الحلقات المفتوحة ، وبعد ذلك نحدد كيفية تنفيذ تلك الأفعال بما يتوافق مع النظام الشخصى للعميل .

يبدى الكثير من عملائى حماسًا كبيرًا لاقتناء منظم إلكترونى شخصى ومتوافق مع برنامج ميكروسوفت أوت لوك الذى تستخدمه الشركة للبريد الإلكترونى والجدولة . الشيء الأول الذى يجب أن نقوم به (بعد تجميع المدخلات) هو التأكد من أن برنامج التشغيل يعمل جيدا . سوف نعمد بعد ذلك (عن طريق طباعة المهام المسجلة فى المنظم الإلكترونى على ورق ثم محوها من على ذاكرة المنظم) إلى تنظيف كل شيء حاولنا من قبل تنظيمه عبر قوائم مهام أوت لوك ، وإدخال كل هذا فى " سلة المدخلات " . وبعدها ننشئ بعض الفئات الخاصة مثل " المكالمات الهاتفية " و" المأموريات " و" الأجندات " و " محتويات الحاسب " وهكذا . عندما نشرع فى تناول المدخلات ؛ يمكن للعميل أن يعود فى الحال إلى حاسبه ويسجل على الحاسب كل خطوات أفعاله مباشرة فى النظام الذى سوف يعتمد عليه فى نهاية المطاف .

إن لم تكن واثقا بشأن ما ستستخدمه لكى يكون بمثابة نظام تذكرة شخصى لك ؛ فلا تقلق . يمكنك أن تبدأ بالنظام بسيط التقنية والذى يعتمد

على الأوراق . يمكنك دائما أن تطور أدواتك فى وقت لاحق بعد أن تتقن فهم واستخدام نظامك .

إرشادات عملية المعالجة

إن أفضل طريقة لتعلم هذا النموذج هو تطبيقه . ولكن هناك بعض القواعد الأساسية التى يجب أن تتبعها :

- عليك بمعالجة البنود الأول فالأول .
- عليك بمعالجة بند واحد فى كل مرة .
- لا تعد أى شىء أبدا إلى " سلة المدخلات " .

عليك بمعالجة البنود الأول فالأول

حتى إن كان البند الثانى هو رسالة شخصية خطها إليك رئيس جمهوريتك ، وكان البند الأول محض هراء ، عليك بالتعامل مع هذا الهراء أولاً ! إنها فقط مبالغة لكى ألقى الضوء على ما أريد قوله ، ولكن المبدأ فى ذاته مبدأ مهم ، وهو أن تحرص على تناول جميع الأشياء بنفس الدرجة من الاهتمام . إن فعل " تعالج " لا يعنى مجرد " أن تقضى وقتا فى تصفح البند " وإنما يعنى فقط أن " تقرر ما يعنيه الشىء وما إن كان هناك فعل عليك القيام به ، ومن ثم التصرف بناء على ذلك " . ولا تقلق فسوف تصل إلى قاع السلة بأسرع ما يمكن ، لذا عليك بتناول كل ما فى السلة بالترتيب .

المعالجة لا تعنى مجرد قضاء وقت فى تصفح البند .

التصفح الطارئ لا يعنى المعالجة

يعمد معظم الناس إلى تفقد " سلة المدخلات " أو البريد الإلكترونى بحثا عن الأشياء الأكثر أهمية ، أو الأكثر مرحا ، أو الأكثر إثارة للتعامل معها أولا . إن " التصفح الطارئ " أمر لا بأس به وقد يكون ضروريا فى بعض

الأوقات (أنا أيضا أفعله) . ربما تكون قد عدت من لقاء خارجي وعليك بإجراء اجتماع هاتفي في غضون خمس عشرة دقيقة . وبناء على ذلك تتفقد كل الأمور وتتأكد إن كان عملاؤك قد أرسلوا إليك عبر البريد الإلكتروني ردودهم بشأن الموافقة على العرض الذى عرضته عليهم .

ولكن هذا لا يعنى أنك قد تناولت سلة مدخلاتك ، إنه مجرد مسح طارئ . إنك عندما تكون في حالة معالجة ، يجب أن تكتسب عادة تفقد كل البنود واحدًا واحدا بالترتيب . وعندما تكسر هذه القاعدة ، وتعمد إلى معالجة ما تشعر أنك تريد معالجة بترتيب عشوائى ، فسوف تهمل بالتأكيد الكثير من الأشياء . وهذا يعنى أنك لن تنجز الأشياء وإنما سوف تظل هذه الأشياء تتراكم فوق مكتبك وداخل غرفتك .

بأى ترتيب يتم تناول الأشياء ؟

نظريًا ، يجب أن تقلب سلة مدخلاتك رأسا على عقب وتتفقد أول شيء يظهر إليك أى تتناول البنود من الأقدم للأحدث . ومادمت تتحرك من بداية البنود لنهايتها ، فلن يكون هناك فارق كبير . سوف تتفقد كل ما هو موجود على أية حال . وإن كنت تحاول ، الاطلاع على رزمة البريد الإلكترونى داخل " سلة المدخلات " فسوف تكتشف أنه من الأفضل والأكثر فاعلية أن تتعامل مع البريد من الأقدم إلى الأحدث ، لأنك قد تجد رسائل حديثة مترتبة وقائمة على رسائل قديمة .

سلة المدخلات عبارة عن محطة معالجة وليست سلة تخزين .

عليك بمعالجة بند واحد فى كل مرة

قد تكتشف أثناء معالجتك للمدخلات أنك قد التقطت شيئاً ما بدون أن تدرى تحديدًا ما يجب عليك عمله بشأنه ؛ ثم تدع عينيك تجوبان السلة وصولاً إلى شيء آخر أسفل الرزمة لتجد نفسك ميالًا إلى معالجته . قد يكون هذا الشيء الجديد أكثر جاذبية بالنسبة لك لأنك تعرف تماما ما يجب أن تفعله حياله فى الوقت الذى لا تشعر فيه برغبة فى التفكير فى الشيء الأول

الذى تحمله بين يديك . هذا سلوك خطير . لأن ما تحمله فى يديك سوف يسقط على الأرجح ثانية فى رزمة الانتظار على جانب مكتبك ، لأنك قد تعرضت للتشوش بفعل شيء أكثر سهولة أو أكثر أهمية أو أكثر جاذبية .

يعمد معظم الناس أيضا إلى استخراج رزمة كاملة من الأشياء من داخل " سلة المدخلات " دفعة واحدة ووضعها أمامهم لتفقدها . بالرغم من أننى أتعاطف مع رغبتهم فى التعامل مع كميات كبيرة من الأشياء ، إلا أننى أذكر عملائى بشكل دائم بضرورة التقاط بند واحد أولاً بأول . إن العمل على شيء واحد يدفعك إلى التركيز واتخاذ قرار بشأنه . كما أنك لو تعرضت للمقاطعة (وهو ما يحدث غالبًا) فسوف تجد نفسك وسط كومة من الأشياء المبعثرة التى سوف تُفقدك قدرتك على التحكم .

استثناء المهام المتعددة

هناك استثناء دقيق لقاعدة التعامل مع كل بند على حدة . حيث يكون بعض الأشخاص بالفعل بحاجة إلى صرف تركيزهم بعيدا عن شيء معين لدقيقة واحدة على الأقل لحين اتخاذ قرار بشأنه . عندما أشعر أن الشخص يحتاج إلى هذا ؛ فإننى أدعه يعالج شيئين أو ثلاثة أشياء دفعة واحدة . سوف يسهل عليه بعدها أن يتخذ قرارا بشأن الفعل المطلوب اتخاذه .

تذكر أن أداء أكثر من مهمة فى آن واحد ، بمعنى معالجة أكثر من بند فى آن واحد ، هو استثناء ، كما أنه لن يجدى إلا إذا التزمت بمعالجة كل البنود بالترتيب والالتزام باتخاذ أى قرار فى غضون دقيقة أو اثنتين حيالها .

لا تعد أى شيء أبدًا إلى " سلة المدخلات "

هناك طريق واحد فقط يخرج من " سلة المدخلات " . فلا تقم أبدا بإرجاع أى شيء إليها بعد أن قمت بمعالجة . فإنك إن فعلت هذا فلن تتخذ قرارًا بشأن أى شيء مما يؤدى لانعدام الكفاءة والفاعلية فى عملك . إن ما تعنيه هذه النصيحة فى واقع الأمر هو أن تتجنب تلك العادة القبيحة المتمثلة فى

مواصلة تناول الأشياء من داخل " سلة المدخلات " بدون اتخاذ قرار بشأنها أو ما سوف تتخذه حيالها ، ومن ثم الاكتفاء بتركها كما هي . هناك مقولة أو نصيحة أسوقها لك وهي : " في المرة الأولى التي تلتقط فيها شيئا من داخل سلة مدخلاتك ، عليك باتخاذ قرار بشأن ما سوف تفعله حياله والمكان الذي سوف يؤول إليه . إياك أن تعيده ثانية إلى سلة المدخلات " .

سؤال المعالجة الأساسي : " ما هو الفعل التالي ؟ "

أعتقد أنك فهمت . سوف تتعامل مع شيء واحد في المرة الواحدة . وسوف تتخذ قرارًا بشأن كل شيء . وهذا قد يبدو من الوهلة الأولى سهلًا ولكنه يفرض عليك تفكيرا عميقا . ففي معظم الأحوال لن يبدو الفعل واجبُ الاتخاذ ظاهرا من تلقاء نفسه وإنما سوف تكون بحاجة إلى تحديده .

> *أنا أشعر بالحيرة الشديدة ، فأمامي عمل كثير ، ولكنني لا أعرف من أين أبدأ .*
> *- ستيفين باين*

بالنسبة للبند الأول - على سبيل المثال - هل أنت بحاجة إلى الاتصال بشخص ما ؟ بحاجة إلى ملء شيء ما ؟ بحاجة للحصول على معلومة من شبكة الإنترنت ؟ بحاجة إلى شراء شيء ما من المتجر ؟ بحاجة إلى التحدث مع مساعدك ؟ بحاجة إلى إرسال بريد إلكتروني إلى مديرك ؟ وبشأن ماذا ؟ إن كان هناك فعل يتوجب عمله ، فإن طبيعة هذا الفعل الخاصة هي التي سوف تحدد باقة الاختيارات التالية المتاحة أمامك . ولكن ماذا لو قلت : " ليس هناك في واقع الأمر ما يمكن عمله حيال هذا ؟ " .

ماذا لو لم يكن هناك فعل يتوجب عمله ؟

سوف تجد أن بعض البنود في سلة مدخلاتك لن تكون بحاجة إلى اتخاذ فعل . سوف تجد تحت هذه الفئة ثلاثة أنواع من الأشياء :

- مهملات
- بنود يجب أن يتم حفظها

- مراجع

المهملات

إن كنت تسير وفق اقتراحاتي ، فسوف تكون قد تخلصت بالفعل من كومة كبيرة من المهملات . سوف تجد نفسك على الأرجح قد ألقيت داخل " سلة المدخلات " الكثير من الأشياء التي لم تعد بحاجة إليها . لذا لا تندهش إن وجدت أمامك المزيد من الأشياء التي سوف تتخلص منها وأنت تمضي قدما في معالجة أشيائك .

إن معالجة كل الأشياء الموجودة في عالمك سوف يجعلك أكثر إدراكا لما يجب وما لا يجب عليك عمله . اكتشف أحد مديري الشركات ، ممن عملت معهم ، أنه قد سمح بتراكم الكثير من رسائل البريد الإلكتروني (آلاف من الرسائل في واقع الأمر !) التي لم يكن بحاجة للرد على أي منها . وقد أخبرني أن استخدام طريقتي قد أجبره على اتباع " نظام صحي " بشأن ما يجب أن يسمح له بالبقاء في عالمه باعتباره شيئاً غير مكتمل .

سوف يتوجب عليك وأنت تمضي قدمًا في هذه الخطوة أن تحدد ما إن كنت مضطرا للاحتفاظ بشيء ما لاستخدامه كمرجع في وقت لاحق . ولديّ طريقتان للتعامل مع ذلك :

- عندما تشك في احتياجك لشيء ما ، تخلص منه .
- عندما تشك في احتياجك لشيء ما ، احتفظ به .

تخير ما شئت . أعتقد أن كلا الطريقتين مناسبتان . عليك فقط بالوثوق في حدسك والتعامل مع مساحتك المتاحة بواقعية . يشعر معظم الناس بالقلق والتوتر حيال كل هذا بسبب نظمهم المعتادة والتي لم تثبت يوما كفاءتها الكاملة ووضوحها التام . إنك إن فرقت بشكل قاطع بين المراجع وبين الأشياء التي تفرض عليك اتخاذ فعل حيالها ، وإن كان نظامك المرجعي بسيطًا وفعالاً ، فسوف يكون بوسعك أن تحتفظ بسهولة بكل ما تحتاج إليه

من المراجع . بما أن الشيء لا يتطلب اتخاذ فعل معين حياله ؛ فما عليك إلا الاحتفاظ به كمرجع تستفيد منه لاحقًا .

يمكن أن يقدم لك خبراء حفظ الملفات المزيد من الإرشادات المفصلة بشأن كل هذا ؛ كما أن محاسبك القانوني يمكن أن يقدم لك جداول زمنية مسجلة للحفظ التي تدلك على الفترة الزمنية التي تحتاج فيها إلى الاحتفاظ بهذا النوع من الملفات . ونصيحتي هي أن تفرق بين الأشياء التي تتطلب اتخاذ فعل ، والأشياء الأخرى . وعندما يتضح لك أنك لست بحاجة إلى اتخاذ فعل تجاه بعض الأشياء ؛ سوف يكون أمامك فرصة أو مساحة كبيرة من الخيارات المتاحة .

الحفظ

سوف تجد في سلة مدخلاتك بعض الأشياء التي سوف تقول لنفسك بشأنها : " إنها لا تتطلب مني اتخاذ أي فعل الآن ؛ ولكنها قد تتطلب ذلك في وقت لاحق " . من بين الأمثلة على ذلك نذكر :

- منشورًا بشأن إفطار تعده الغرفة التجارية مصحوبا بمحاضرة بخصوص شيء تود الاستماع إليه ، ولكنه لن يحين قبل أسبوعين ، كما أنك لست واثقا إن كنت ستتواجد أم أنك سوف تكون خارج البلدة في رحلة عمل .

- أجندة خاصة باجتماع لمجلس الإدارة أنت مدعو لحضوره بعد ثلاثة أسابيع . وليس هناك فعل مطلوب منك أكثر من اطلاعك على أجندة الاجتماع قبل موعد انعقاده بيوم واحد .

- إعلانًا خاصًا بتحديث نظام التشغيل الذي تستخدمه في تنظيم أمورك المالية الشخصية . هل أنت بالفعل بحاجة إلى اقتناء هذه النسخة

الجديدة ؟ أنت لا تعرف ... يجب أن تفكر فى الأمر على مدى الأسبوع التالى .

- فكرة بشأن شيء تود القيام به لاجتماع المبيعات السنوى التالى . ليس هناك شيء يمكنك فعله الآن حيال هذا الأمر ، ولكنك تود أن تتذكره فى وقته لكى تشرع فى التخطيط لما يجب فعله .

- ملحوظة لنفسك بشأن الاشتراك فى فصول التلوين المائى والذى لا تملك أى وقت له الآن .

ما الذى يمكن أن تفعله حيال هذه الأشياء ؟ هناك خياران فى هذا الصدد يمكنك أن تختار أحدهما :

- يمكنك تدوين هذه الأشياء فى قائمة " يوم ما / ربما " .
- يمكنك تدوينها فى تقويمك فى ملف المذكرات .

إن الهدف من وراء كل هذه الخطوات والإجراءات الخاصة بالحفظ هى منحك وسيلة لإخراج كل هذه الأشياء من داخل عقلك الآن وإشعارك بالثقة فى أن التذكرة الخاصة بأداء الفعل اللازم سوف تتجلى من تلقاء ذاتها فى الوقت المناسب . سوف أستفيض فى الحديث عن هذا الأمر فى الفصل التالى ؛ عند التحدث عن التنظيم . أما الآن ؛ فقط ضع ملصقًا على كل بند من هذه البنود يحمل كلمة " ربما " أو " ذكرنى فى ١٧ أكتوبر " ثم ضعها جانبا فى فئة الأشياء المعلقة التى سوف تنحيها جميعا لفرز لاحق * .

---

* سوف تكون إحدى السلال الإضافية مثالية لأداء هذا الغرض . استخدمها بشكل مؤقت أثناء مرحلة المعالجة المبدئية لجمع الأشياء التى تفرض عليك تنظيمًا فى وقت لاحق . يمكنك استخدامها بعد ذلك لتجميع كل الأوراق الخاصة بالأعمال المعلقة الخاصة بتطور العمل وأوراق التذكرة الخاصة بالأفعال التالية .

المراجع الكثير من الأشياء التي سوف تعثر عليها في " سلة الدخلات " لن تكون بحاجة إلى اتخاذ فعل حيالها ، ولكنها قد تكون قيمة باعتبارها معلومة مجدية بشأن المشروعات والموضوعات .

لقد أقمت نظامًا محكمًا لحفظ الملفات (كما سبق وأشرنا في الفصل الرابع) لمراجعك ومعلوماتك التي تستخدمها كأداة مساندة . وبمجرد أن تجد بين يديك أية مادة في سلة مدخلاتك أو بريدك الإلكتروني تريد الاحتفاظ بها كمادة مساندة ؛ عليك بحفظها ضمن الملفات .

سوف تكتشف ، على الأرجح ، أن هناك الكثير من الأشياء المتنوعة التي تريد أن تحتفظ بها ولكنك بدلا من ذلك وضعتها في رزم أو داخل الأدراج بسبب أن نظام حفظ المراجع كان فاشلاً أو غير موجود من الأصل . دعني أذكرك هنا أن امتلاك نظام عام جذاب يستغرق أقل من ستين ثانية لحفظ المراجع وفي متناول يدك يعد من بين المكونات الأساسية التي لا غنى عنها لتطبيق برنامجنا التنظيمي . في خضم الحياة الواقعية ؛ إن لم يكن هناك نظام سهل وسريع لحفظ الملفات ؛ فسوف تميل إلى تجميع هذه الأشياء بشكل عشوائي بدلا من تنظيمها . ومن ثم سوف تجد صعوبة أكبر في تناولها .

وعندما تقابل أياً من هذه الأشياء التي تود حفظها ، صنفها وضعها في حامل ملف بداخل الدرج الخاص بالملفات . أو ضع ملصقًا عليها واطلب من مساعدك أن يفعل نفس الشيء . في بداياتي كمدرب ؛ كنت أسمح لعملائي بالاحتفاظ برزمة للأشياء الواجب حفظها داخل ملفات . ولكنني لم أعد أفعل ذلك بالمرة . لقد اكتشفت أنك ما لم تنجح في التعامل مع نظامك في الحال ؛ فإنك لن تنجح ، على الأرجح ، في فعل هذا في أي وقت لاحق . وإن لم تفعل هذا الآن ؛ فلن تفعله على الأرجح في أي وقت لاحق أيضا .

وإن كان هناك أمر يجب فعله ... فما هو ؟

هذا هو السؤال . إن كان هناك شيء يجب فعله بشأن شيء ما داخل " سلة المدخلات " فعليك باتخاذ قرار بشأن ما يجب عمله تحديدًا . إن مرحلة " الأفعال التالية " تمثل الفعل التالى المطلوب للمضى قدمًا فى طريق الإنجاز .

لكن قد يكون هذا الأمر أكثر سهولة وصعوبة فى آن واحد عما يبدو عليه .

إن الفعل التالى يجب أن يكون سهلا فى تصورك إياه ، ولكنه - واقعياً - سيكون صعبًا بسبب احتياجاتك لبعض التحليلات السريعة والعديد من الخطوات التخطيطية التى لم تُتخذ بعد داخل عقلك ، وكل هذه الأشياء يجب أن تحدث قبل أن تتخذ قرارًا بما يجب أن يحدث لاستكمال الشيء الذى أنت بصدده ، حتى إن كان الفعل المطلوب بسيطا للغاية .

دعنا نلق نظرة على نموذج لقائمة أشياء يكون الشخص عادة بحاجة للعناية بها :

- تنظيف المرآب
- إعداد كشوف الضرائب
- حضور المؤتمر
- حضور عيد ميلاد بوبى
- التصريح الصحفى
- مراجعة مستوى الأداء
- التغييرات الإدارية

بالرغم من أن كل بند من هذه البنود قد يبدو واضحًا نسبيًا باعتباره عملا أو مشروعًا محددًا ، إلا أن تحديد الفعل التالى الواجب اتخاذه حيال كل منها سوف يتطلب قدرا من التفكير .

- تنظيف المرآب

... عليّ فقط أن أتوجه إلى هناك وأشرع في أداء العمل . كلا ، انتظر لحظة ، هناك صناديق كثيرة يجب أن أتخلص منها أولاً . يجب أن أعرف أولاً ما إن كان جون باتريك بحاجة إليها في معسكره. يجب ...

- **الاتصال بـ " جون " بخصوص الصناديق الموضوعة في المرآب**

ماذا عن ...

- **إعداد كشوف الضرائب**

... ولكنني لا أستطيع ، في واقع الأمر ، أن أشرع في تنظيمها قبلما أتحصل على المستندات اللازمة . ليس بوسعي أن أفعل أي شيء حتى هذا الوقت . لذا فإنني ...

- **في انتظار المستندات اللازمة**

من أجل ...

- **حضور المؤتمر**

... يجب أن أعرف ما إن كانت " ساندرا " سوف تدعو بعض الصحفيين للمؤتمر . أعتقد أنني بحاجة إلى ...

- **البريد الإلكتروني الذي سوف ترسله " ساندرا " للصحفيين**

... وهكذا . تكون هناك خطوات مرتبطة بالفعل " الاتصال بـ " جون " ، " انتظار المستندات اللازمة " ،" البريد الإلكتروني الذي

سوف ترسله " ساندرا " - كلها أشياء يجب أن تتخذ قرارات بصددها لأنها ترتبط بأفعال يجب أن تقوم بها داخل سلة مدخلاتك .

الخطوة الفعلية الحقيقية التالية هى الخطوة التى يجب أن تقوم بها فى الحال . تذكر أن هذه هى الأنشطة المادية المرئية . يعتقد الكثير من الأشخاص أن " الفعل التالى " يكون قد تحدد عندما يدونون كلمة " إعداد الاجتماع ". ولكن هذا ليس فعلاً تاليًا لأنه لا يصف فعلا ماديا سوف تقوم بأدائه . كيف تعد الاجتماع ؟ حسنا ؛ يمكن أن تعده عن طريق الهاتف أو البريد الإلكترونى ، ولكن إلى من ؟ قرر . إن لم تقرر الآن ؛ فهذا يعنى أنه قد بقى عليك أن تقرر فى وقت لاحق ، وكل ما تستهدفه هذه الخطوة هى أن تحملك على إنهاء التفكير بشأن هذا البند . إن لم تكن قد تعرفت على الخطوة الفعلية التالية التى يجب أن تتخذها ، فسوف تكون هناك هوة نفسية سوف تشعر بها فى كل مرة تفكر فيها - ولو بشكل عابر - فى الأمر . مما يولد إحساسًا سلبيًا داخلك تجاهه .

> إلى أن تتعرف على الخطوة الفعلية التالية التى يجب أن تتخذها ؛ سوف تكون بحاجة لمزيد من التفكير قبل الإقدام على أى شىء .

عندما ترفع سماعة هاتفك أو تضع يدك على حاسبك ؛ فهذا يعنى أنك بالفعل استكملت كل تفكيرك بحيث يتسنى لك استخدام الأدوات التى تملكها والمكان الذى تتواجد فيه من أجل إنجاز ما تريده بشكل أكثر سهولة ، أى أنك قررت بالفعل ما يجب عليك عمله .

ماذا لو قلت لنفسك : " حسنا ، الشىء التالى الذى أحتاج إلى عمله هو اتخاذ قرار بشأن ما يجب فعله حيال هذا ؟ " وهذا سؤال خادع . إن اتخاذ القرار ليس فعلاً لأن الأفعال تتطلب وقتا ، أما اتخاذ القرار فلا . سوف يكون هناك دائما نشاط بدنى يجب فعله لكى تسهل على نفسك مهمة اتخاذ القرار . وفى تسع وتسعين بالمائة من الحالات سوف تكون فقط بحاجة إلى المزيد من المعلومات قبل أن تتخذ قرارا . وهذه المعلومات الإضافية

> لكى تكون عملية اتخاذ القرار فعالة ، لابد وأن تتخذ فعْلا حيالها .

يمكن أن ترد إليك من مصادر خارجية (الاتصال بـ " سوزان " للحصول على المعلومات التى تملكها بشأن المشروع مثلا) ، أو من التفكير الداخلى (أى تخيل أفكارًا بشأن إعادة هيكلة الشركة) . فى كلتا الحالتين ؛ سوف تكون بحاجة إلى تقرير الفعل التالى الذى يجب أن تقوم به لكى تحرك المشروع إلى الأمام .

ماذا بعد أن تتخذ قرارًا بشأن الخطوة الفعلية التالية ؟

لديك ثلاثة خيارات بشأن الفعل التالى الذى يجب أن تقوم به .

- أن تفعله (إن كان الفعل سوف يستغرق أقل من دقيقتين) .
- أن توكله (إن لم تكن أنت الشخص الأكثر مناسبةً لأدائه) .
- أن ترجئه وتسجله داخل نظامك التنظيمى باعتباره خيارًا متاحًا يمكن أن تقوم به فى وقت لاحق .

افعله

إن كان الفعل التالى سوف يستغرق دقيقتين أو أقل ؛ عليك بأدائه فى الحال . إن كانت المذكرة سوف تتطلب ثلاثين ثانية فحسب لقراءتها واتخاذ قرار بالقبول أو الرفض حيالها ثم إرسالها للشخص المعنى ؛ فعليك بتناولها الآن . إن كان بوسعك أن تتصفح الكتالوج فى غضون دقيقة أو اثنتين لكى يتسنى لك التعرف على ما إذا كان يحتوى على أشياء تهمك ؛ فتصفحه أو ضعه فى المراجع إن أردت . إن كان الفعل التالى الخاص بشىء ما هو إرسال رسالة على البريد الصوتى لشخص ما ؛ قم بهذا الآن .

حتى إن لم يكن الشىء ذا أهمية أو أولوية عالية ، فأنجزه إن رأيت أنك لابد أن تقوم به . إن المنطق الكامن وراء الدقيقتين هو أن أى شىء سوف يستغرق وقتاً أطول فى الحفظ ومن ثم المعالجة والإنجاز إن قررت أن ترجئه ، لذا يفضل التعامل معه أو إنجازه فى الحال ، بعبارة أخرى إنه الإجراء الأكثر فاعلية . إن لم يكن الشىء لا يستحق الإنجاز ؛ فتخلص

منه . أما إن كان ذا أهمية ، وإن كان سيفرض عليك عمله في وقت لاحق ، فإنك يجب أن تضع عامل الكفاءة والفاعلية في الاعتبار .

لقد اكتشف الكثيرون أن اكتساب عادة إنجاز الأشياء التي لا تستغرق أكثر من دقيقتين قد عمل بالفعل على مضاعفة فاعليتهم وإنتاجيتهم بشكل ملحوظ . وقد أخبرني نائب مدير إحدى شركات الحاسب الكبرى أن تطبيق هذا المبدأ قد منحه ساعة إضافية ثمينة يوميا ! كان الرجل من أولئك الذين يتلقون ٣٠٠ رسالة بريد إلكتروني يوميا ويعملون وفق نظام فني عالي الكفاءة والمستوى . كان معظم هذا البريد يصله من أشخاص يطلبون منه متابعتهم في شيء ما ، بتعليقاته وموافقته لكي يمضوا قدما في عملهم . لكنه كان يحتفظ بكل البريد في سلة مدخلاته لكي يطلع عليه في وقت لاحق . وبعد تراكم عدة آلاف من الخطابات ، كان يقضي عطلة نهاية الأسبوع في محاولة لتداركها . كان يمكن أن يكون هذا إجراءً أو حلا لا بأس به بالنسبة لرجل في العشرينات من العمر في كامل طاقته ، ولكنه كان في الثلاثينات وكان أبًا لأطفال ، أي أنه لم يكن يملك رفاهية الاستغناء عن العطلة . عندما قمت بتدريبه قمنا بالاطلاع على أكثر من ٨٠٠ رسالة بريدية كانت موجودة بالفعل في " سلة مدخلاته " . وقد اكتشفنا أن الكثير منها يمكن التخلص منه وأن القليل منها فقط هو الذي كان بحاجة إلى الحفظ كمرجع ، كما أن العديد منها كان يتطلب أقل من دقيقتين للرد عليه . ولقد تابعت الرجل بعدها بعام لاحق وكان لايزال يتبع النظام الموضوع ! لم يكن يدع بريده الإلكتروني يتراكم إلى حد يفوق سعة صفحة واحدة على الشاشة . وقد ذكر الرجل أن هذا النظام الجديد قد غير من طبيعة القسم الذي كان يعمل به لأنه قلل إلى حد كبير من زمن الرد المطلوب . لقد أصبح العاملون لديه ينظرون إليه الآن باعتباره رجلاً خارقاً !

> إن اتباعك لقاعدة الدقيقتين له مفعول السحر .

إنها شهادة عظيمة . ولكنها كذلك إشارة إلى مدى أهمية اتباع مثل هذه السلوكيات البسيطة في معالجة الأمور ، وخاصة مع تزايد حجم وسرعة المدخلات على مستواك الشخصي .

إن الدقيقتين يمثلان في واقع الأمر نقطة إرشادية . إن كان لديك نافذة مفتوحة من الوقت لتناول سلة مدخلاتك ؛ يمكنك أن تزيد من الوقت المسموح به لتنفيذ الفعل حتى خمس أو عشر دقائق . أما إن كان عليك إنجاز المهمة عن آخرها بسرعة لكى تضع تصورا لأفضل وسيلة لقضاء فترة ما بعد الظهيرة من يومك ؛ فقد تكون بحاجة إلى أن تقلل الوقت المطلوب إلى دقيقة واحدة فقط أو حتى ثلاثين ثانية بحيث يتسنى لك مراجعة كل شيء بسرعة أكبر .

سوف تندهش من كم الأفعال التي يمكن أن تنجزها في دقيقتين حتى على مستوى مشروعاتك الأكثر أهمية .

ليس من السيئ أيضا أن تحدد لنفسك توقيتا معينا خاصًا بأداء كل مهمة عندما تتعود على هذا الإجراء . إن معظم العملاء الذين أشرف على تدريبهم يجدون صعوبة في تصور طول هاتين الدقيقتين ، كما أنهم كثيرا ما يقللون من تقدير الوقت اللازم لأداء بعض الأفعال . إن كان الفعل الواجب اتخاذه - على سبيل المثال - هو ترك رسالة لشخص ما لكن الشخص نفسه هو الذى رد عليك بدلا من البريد الصوتى ، فإن المكالمة سوف تستغرق ، على الأرجح ، أكثر من دقيقتين .

ليس هناك ، في واقع الأمر ، داع الآن لتحديد الأفعال التى سوف تتطلب دقيقتين ، أنجزها فحسب . ولكن إن شرعت فى تنفيذ الفعل ولم تنجح فى استكمال المشروع باتخاذ هذا الفعل الواحد فسوف تكون بحاجة إلى استيضاح ما يجب عليك عمله كفعل تال وإدارة هذا الفعل بناء على نفس المعيار . إن كنت تريد ، على سبيل المثال ، أن تغير أنبوب قلمك المفضل واكتشفت أنك لم تعد تملك أية أنابيب فسوف تكون بحاجة لاتخاذ قرار بشأن الفعل التالى الذى يجب أن تعمد إلى إنجازه (شراء أنابيب من المتجر) ، ثم افعل ، أو أوكل ، أو أرجئ هذا إلى الفعل التالى فى الوقت المناسب .

التزم بقاعدة الدقيقتين وسوف ترى بنفسك كم ما ستنجزه من مهام لتنظيف سلة مدخلاتك . ويندهش الكثير من الناس من كم المهام التى يمكن إنجازها من خلال قاعدة الدقيقتين ، سواء كانت مهام عادية أو مهام مهمة وحاسمة .

دعنى ألفت انتباهك إلى أمر مهم بشأن قاعدة الدقيقتين فيما يخص سرعتك فى كتابة رسائلك الإلكترونية . إن كنت تتلقى كمًا كبيرًا من رسائل البريد الإلكترونى ، فسوف تحسن كفاءتك بدرجة عظيمة إن عملت على زيادة سرعتك فى الكتابة على الحاسب واستخدام كل الأوامر الخاصة بالحاسب من حيث نظام التشغيل والبرنامج الخاص بتشغيل البريد الإلكترونى . إن الكثير من رجال الأعمال أو المتخصصين البارزين مازلوا يضيعون الكثير من الوقت لأنهم مازلوا يبحثون عن أزرة التشغيل ويكثرون من استخدام الفأرة لأداء المهام المطلوبة . سوف تنجز المزيد من الأعمال تحت ظل قاعدة الدقيقتين إن حرصت على تطوير مهاراتك الخاصة باسخدام الحاسب . لقد اكتشفت أن الكثير من الموظفين لا يقاومون التكنولوجيا فى حد ذاتها وإنما يقاومون فقط لوحة المفاتيح الخاصة بالحاسب !

أوكل الفعل إلى شخص آخر

إن كان الفعل التالى سوف يستغرق أكثر من دقيقتين ، فسل نفسك : " هل أنا الشخص الأكثر مناسبة لأداء هذه المهمة ؟ " إن لم تكن كذلك ، فأوكل المهمة إلى الطرف الأكثر مناسبة فى ظل صيغة نظامية . إن الإيكال لا يعنى فى كل الأحوال أن تحيل الأمر إلى من هو أقل منك من حيث المرتبة الوظيفية ، وإنما قد تقرر أن " هذا الأمر يجب أن يُحال إلى خدمة العملاء " ، أو " يجب أن يُلقى رئيسى نظرة عليه " ، أو " يجب أن أتعرف على رأى شريكى فى هذا الأمر " .

إن " الصيغة النظامية " يمكن أن تتخذ أى شكل من الأشكال التالية :

- إرسال بريد إلكترونى إلى الطرف المسئول .
- كتابة ملحوظة على ورقة لشرح المهمة إلى الشخص المناسب .
- ترك رسالة صوتية للشخص المعنى .
- إضافة المهمة إلى القائمة بحيث يتسنى لك مناقشتها مع الشخص المسئول فى لقائكما التالى .

- محادثة الشخص المعنى بشكل مباشر سواء وجها لوجه أو عبر الهاتف .

بالرغم من أن أي شكل من الأشكال السابقة سوف يكون مجديا ، فإننى أنصح أن تبدأ بالطريقة الأعلى نزولا للأسفل . إن البريد الإلكترونى يكون عادة الوسيلة الأكثر سرعة لتطبيق هذا النظام ، كما أنه سوف يكون سجلا الكترونيا ، فضلا عن أنه سوف يتيح للمتلقى فرصة للتعامل مع الأمر فى الوقت الذى يناسبه . الملحوظات الكتابية هى الخيار التالى لأنها سوف تدرج ضمن النظام فى الحال ، كما أن المتلقى سوف يحصل على أداة تذكرة مادية يمكن أن يستخدمها كتذكرة تنظيمية . إن كنت تمرر ورقة كتابية تريد أن يتخذ المتلقى قرارًا بشأنها ، فإن تدوين الملحوظة على الورقة هى الطريقة المثلى لأداء المهمة وفق جدول الشخص الخاص . يمكن أن يكون البريد الصوتى نظامًا جيدًا وفعالا . وهناك الكثير من المتخصصين ممن يعملون بواسطته . ولكن النقطة السلبية التى تعيبه هى أن ما تقوله قد لا يُفهم على النحو الأكمل أو قد يُفهم بشكل خاطئ . النقطة التالية هى تدوين الاتصال على قائمة الأجندة أو داخل ملف لحين مقابلتك للشخص المراد فى الاجتماع التالى . أحيانًا قد يكون هذا ضروريا نظرًا لطبيعة الموضوع التى قد تكون حساسة ، ولكن هذا يعنى أن الأمر سوف يبقى معلقًا بدون أى تقدم لحين انعقاد الاجتماع التالى . أما الخيار الأقل تفضيلا فهو مقاطعة ما تفعله أنت أو ما يفعله الشخص الآخر للتحدث وجها لوجه فى الشيء أو الأمر . إنه حل فورى ولكنه يعوق سير العمل بالنسبة لك وله ، كما أنه يؤخذ عليه نفس مأخذ البريد الصوتى وهو أنك سوف تفتقد الدليل المكتوب .

تتبع الملحوظة المدونة كتابيا - إن كنت ستوكل الفعل إلى شخص آخر ، وإن كنت تريد أن تتأكد من إتمامه فسوف تكون بحاجة إلى تتبعه . وسوف أشرح لك فى الفصل التالى الخاص بالتنظيم ، فإنك سوف تلحظ أن جزءا كبيرا من المهارات الإدارية يعتمد على " الانتظار " .

تتبع المهام الموكلة . إذا ما أوكلت مهمة لشخص ما ، وإذا كنت مهتماً بالتأكد من نتيجتها ، فعليك متابعتها . وعندما نتحدث فى الفصل التالى عن عملية التنظيم سترى أن هناك جانباً مهمًا من جوانب التنظيم هو جانب " الانتظار " ، وهو ما سيفيدك فى هذا الصدد .

بينما تطور نظامك فإن ما سوف تحيله كتابيا ثم تقوم بتتبعه سوف يكون أقرب إلى قائمة داخل حافظة ملفات تحمل أوراقاً منفصلة يختص كل منها بموضوع مختلف ، قائمة تحمل عنوان " انتظار " على نظام تشغيلك الحاسبى . إن لم تكن تملك الآن نظامًا محكمًا ، عليك بتدوين ما تريده على ورقة : " أريد ردًا من " بوب " والاحتفاظ به فى رزمة " الأمور المعلقة " فى كومة أو منفصلة أو ملف جانبى .

ماذا لو كانت الكرة بالفعل فى ملعب شخص آخر ؟ فى المثال الذى ذكرناه فيما سبق بشأن انتظار المستندات اللازمة لإعداد كشوف الضرائب فإن الفعل التالى يعتمد على شخص آخر . فى مثل هذه المواقف ؛ سوف تكون أيضا بحاجة إلى اقتفاء أثر الفعل باعتباره موكلاً إلى شخص آخر أو باعتباره ضمن قائمة " الانتظار ". فى الورقة التى سوف تكتب فيها " تسديد ضرائبى " دوّن شيئا مثل " فى انتظار المستندات اللازمة من الشركة المعنية " مع الالتزام بوضع الورقة فى رزمة " الأمور المعلقة " .

من الضرورى أن تدون التاريخ الخاص بكل شىء توكله إلى شخص آخر كتابيًا . إن هذه الطريقة ، من بين كل الطرق الأخرى فى نظامك الشخصى ، هى الأكثر أهمية وإلحاحًا . إن المرات القليلة التى سوف تكون فيها بحاجة إلى الاطلاع الفعلى على هذه المعلومة (" ولكننى اتصلت وطلبت هذا فى الثانى عشر من شهر مارس ") يستحق أن تكتسب من أجلها هذه العادة .

أرجئ الأمر سوف تجد أن معظم الأفعال التالية الخاصة بالمدخلات ستكون بحاجة إلى أكثر من دقيقتين لحين إنجازها ؛ مثل مكالمة هاتفية تجريها مع عميل ، أو بريد إلكتروني تريد أن تقضي بعض الوقت في التفكير فيه ، أو مسودة تود إرسالها إلى فريقك ، أو هدية تريد شراءها لأخيك من المكتبة ، أو جزء من أحد البرنامج تريد أن تُحمله من الإنترنت ، أو مكالمة تريد إجراءها مع زوجتك بشأن استثمار ترى أنك يجب أن تقدم عليه - كل هذه الأمور تناسب هذا الوصف .

كل هذه الأفعال يجب أن تدون في مكان ما ثم تنظم وفق الفئات المناسبة لها بحيث يتسنى لك الوصول إليها كلما أردت . أما في الوقت الراهن فيمكنك أن تكتفي بوضع ملصق على الورقة المعنية في المدخلات بحيث تدون عليها الفعل الواجب اتخاذه ، مع وضع الورقة في رزمة " الأوراق المعلقة " التي تم تناولها بالفعل .

· الأشياء المعلقة ·

إن طبقت كل التعليمات الواردة في هذا الفصل ؛ فسوف تتخلص من الكثير من الأشياء ؛ وتحفظ الكثير من الأوراق داخل الملفات وتنجز الأفعال التي لن تستغرق أكثر من دقيقتين ، وتوكل عددا من المهام إلى أشخاص آخرين . كما أنك سوف تخرج برزمة من البنود المرتبطة بأفعال معينة واجبة الأداء - عما قريب ، أو في يوم ما ، أو في تاريخ ما - وتذكرة لأشياء تنتظرها من أشخاص آخرين . إن كل هذه الفئات أو هذه المجموعة المعلقة مكونة من الأفعال التي إما سوف ترجئها أو توكلها . إنها الأشياء التي مازلت بحاجة لتنظيمها بشكل ما داخل نظامك الشخصي ؛ وهذا هو الموضوع الذي سوف أتناوله باستفاضة خطوة بخطوة في الفصل التالي .

التعرف على المشروعات التى بين يديك

هذه الخطوة الأخيرة لإنجاز المدخلات تتطلب تحولاً فى الرؤية من التفاصيل التى تفرض اتخاذ فعل واحد إلى الصورة الأكثر اتساعًا الخاصة بمشروعاتك ككل .

ومرة أخرى أعرِّف كلمة " مشروع " بأنه النتيجة التى تلتزم بإنجازها والتى سوف تفرض عليك اتخاذ أكثر من فعل واحد حتى تستكملها . إن نظرت إلى مجموعة الأفعال التى ولدتها بالفعل - " الاتصال بـ " فرانك " بشأن جهاز إنذار السيارة " ، و" إرسال بريد إلكترونى إلى " برناديت " بخصوص الإعداد " - فسوف تدرك بلا شك أن هناك عددا من الأشياء التى تتطلب أكثر من ذلك الفعل الواحد الذى قمت بتدوينه . سوف يظل هناك شيء مرتبط بـ " جهاز إنذار السيارة " يجب أن تقوم به بعد اتصالك بـ " فرانك " وسوف يكون هناك شيء عليك إنجازه بشأن الاجتماع بعد إرسالك البريد الإلكترونى إلى " برناديت " .

إنك تملك الآن ما بين ثلاثين إلى مائة مشروع بحاجة للعمل عليها .

أتمنى أن تكون قادرا على رؤية السبب العملى الذى يدفعنى إلى تعريف المشروعات بهذا القدر من الاتساع والذى يعنى أنه إن لم يكن الفعل الذى سوف تتخذه سيفى بالالتزام كاملًا ، فعليك بترك تذكرة بوجوب اتخاذ الأفعال اللاحقة التى يجب إنجازها لحين استكمال الفعل بصورة كلية . إنك بحاجة لإعداد " قائمة بالمشروعات " . إن قائمة المشروعات يمكن أن تضم أى شيء بدءا من " تنظيم حفل فى العطلة " مرورا بـ " اجراء تعديلات فى خط الإنتاج " وحتى " الإنتهاء من إعداد عمليات التسوية والتعويض " . إن الهدف من وراء هذه القائمة ليس التعبير عن أولوياتك ، وإنما فقط التأكد من أنك قد حددت موضعًا مخصصًا لكل حلقة من الحلقات المفتوحة .

إن توقيت إعداد قائمة " المشروعات " سواء أثناء التناول المبدئى لسلة مدخلاتك أو بعد إعداد قوائم الأفعال ، لا يهم فى واقع الأمر . كل ما عليك

فعله هو إنجاز هذه القائمة فى وقت ما ، وعليك بموالاة ومتابعة هذه القائمة لأنها بمثابة مفتاح لعملية المراجعة بحيث تساعدك على تحديد وضعك ومدى قربك من هدفك .

أما الآن فدعنا نتأكد من تنظيم وإعداد " آليات الأنظمة ".

٧

التنظيم : وضع التقسيم الصحيح

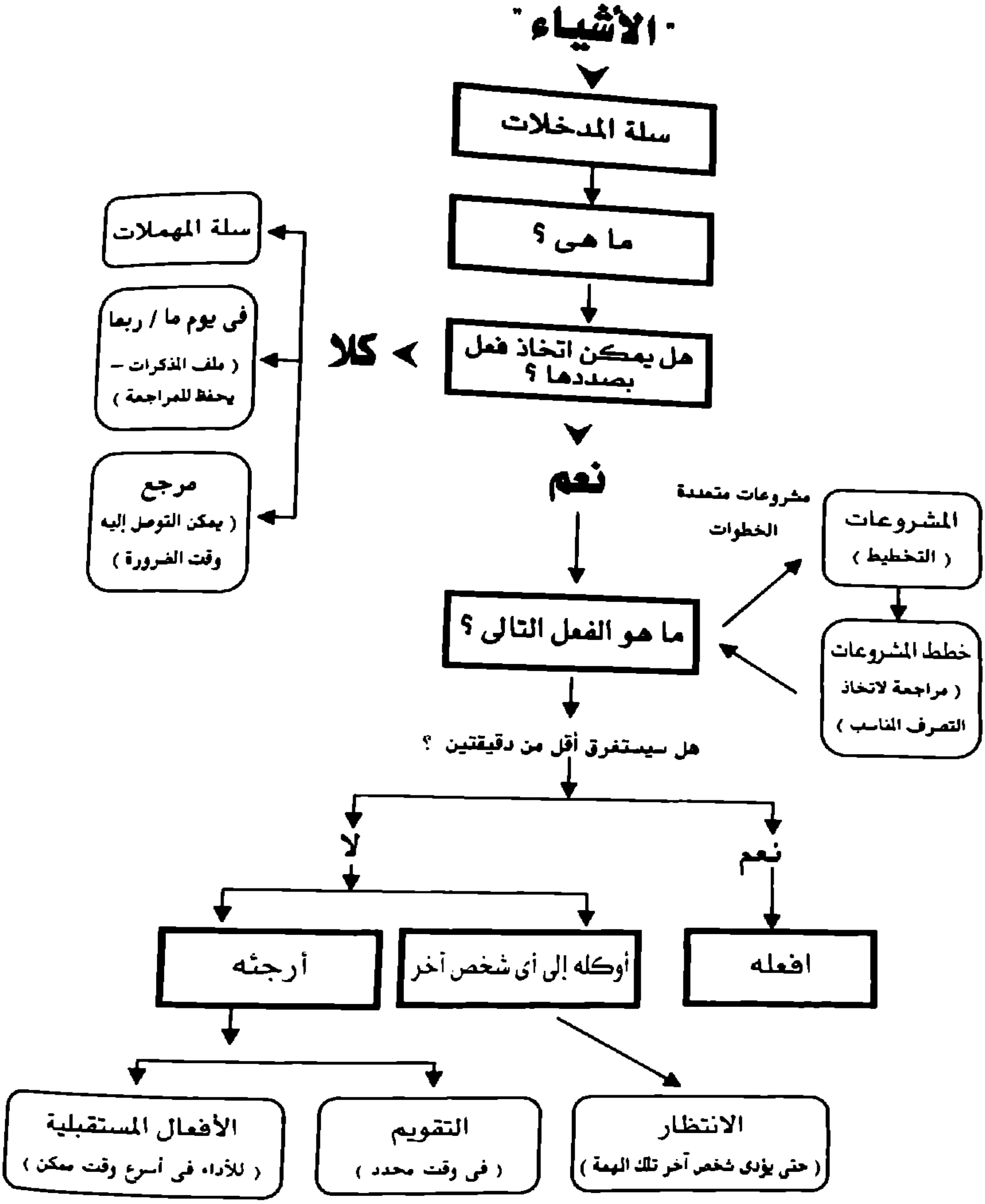
إن امتلاك **برنامج تنظيمي شامل** متكامل ومتجانس سوف يمنحك قوة خارقة ؛ لأنه سوف يحرر عقلك من التفكير في الأمور البسيطة ويرتقي بمستوى تفكيرك بعيدًا عن كل عوامل التشويش الناجمة عن الأمور المعلقة التي لم تحسم بعد . ولكن برنامجك التنظيمي المادي يجب أن يكون أفضل من برنامجك العقلي لكي تحقق هذا الهدف .

إنك بحاجة ماسة إلى تنظيم محكم يسمح لك بالتركيز على الآفاق الأكثر اتساعا .

في هذا الفصل سوف أقودك ، عبر الخطوات التنظيمية والأدوات التي يجب أن تتسلح بها أثناء تناول " سلة مدخلاتك " . في تناولك المبدئي لـ " سلة المدخلات " سوف تعد قوائم ومجموعات من الأشياء التي يجب أن تنظمها ، فضلا عن أنك سوف تفكر لا محالة في بنود إضافية تضمنها في القائمة . بعبارة أخرى ؛ إن برنامجك التنظيمي لن يتشكل بالضرورة دفعة واحدة من عدم ، وإنما سوف يرتقي شيئًا فشيئا وأنت تتناول أشياءك وتتأكد مما إن كنت قد وضعت كل شيء في موضعه الصحيح الأكثر مناسبة بالنسبة لك .

لقد وضعت كل الأشياء مع بعضها البعض ولكنني نسيت أين وضعتها .
- مؤلف مجهول

إن الحلقة الخارجية من الرسم التوضيحي لتدفق العمل فيما يلي تظهر لك المجموعات الأساسية التي سوف تضع فيها الأشياء بعدما تحدد هويتها وما يجب أن تفعله بشأنها .



رسم تخطيطى يوضح تدفق العمل. التنظيم

الفئات الأساسية

هناك فى الأساس سبعة أنواع مبدئية من الأشياء التى سوف ترغب فى تحديد مكانها ومتابعتها وإدارتها من خلال برنامجك العملى :

- قائمة " المشروع "
- المواد المساندة للمشروع
- أفعال ومعلومات مدونة فى التقويم
- قوائم " الأفعال التالية "
- قائمة " الانتظار "
- المراجع
- قائمة " يوم ما / ربما "

ضرورة وضع حدود صارمة

من الأمور بالغة الأهمية أن تضع حدودًا واضحة صارمة تفصل الفئات عن بعضها البعض . إن كل فئة من هذه الفئات سوف تمثل نوعًا منفصلًا من الاتفاق الذى سوف تعقده مع نفسك . إن فقدت أية فئة من هذه الفئات حدودها الصارمة وبدأت تختلط بفئة أخرى فسوف يضيع الجزء الأكبر من قيمة هذا التنظيم .

> إن كل الفئات يجب أن تكون منفصلة ومحددة من الناحية المرئية والمادية والنفسية .

وإذا وضعت المراجع مع رزمة الأشياء التى تود قراءتها ، على سبيل المثال ، فسوف تختلط الأمور ببعضها البعض داخل الرزمة . إن وضعت فى قوائم " أفعالك التالية " أشياء يجب أن تضعها فى تقويمك ، لأنه يجب أن يتم إنجازها فى أيام محددة بعينها ، فهذا يعنى أنك لن تثق فى تقويمك وسوف تسعى بشكل دائم لمواصلة إعادة تقييم قوائم أفعالك . إن كان لديك مشروع لا يفرض عليك اتخاذ فعل حياله لفترة من الوقت فيجب أن تدرجه ضمن قائمة " يومًا ما / ربما " بحيث تتناول قائمة

" المشروعات " بكل الحماس الواجب لاتخاذ الأفعال المناسبة . كما أنك إن وضعت شيئاً ما يجب أن يدرج تحت قائمة " الانتظار " فى قائمة الأفعال ، فسوف تجد نفسك غارقاً بشكل دائم فى تفكير عقيم .

إن كل ما تحتاج إليه فى واقع الأمر هو قوائم وحافظات

بمجرد أن تعرف ما تريد أن تسجله وتتابعه (وهو ما تناولناه وغطيناه فى الفصل السابق عند طرح المعالجة) ؛ فإن كل ما سوف تحتاج إليه فى واقع الأمر هو مجموعة من القوائم والحافظات اللازمة للمراجع والمواد المساندة . إن قوائمك (كما سبق وأشرنا يمكن أن تكون أشياء موضوعة فى حافظات) سوف تتابع المشروعات وقائمة " يوما ما - ربما " وكذلك الأفعال التى يجب أن تتخذها بشأن الحلقات المفتوحة النشطة . إن الحافظات (سواء الرقمية أو الورقية) يجب أن تحفظ كل مراجعك وكل المعلومات المساندة اللازمة للمشروعات النشطة .

إننى لا ألقى بالاً للأشياء التى قد تبدو معقدة ، ولكن فى نهاية الأمر يمكن فك غموضها بسهولة ، ولكننى أكرس حياتى للأشياء التى قد تبدو بسيطة ، ولكنها فى حقيقة الأمر غاية فى التعقيد .

- أولبفر وندل هولمز

دأب الكثيرون على إعداد قوائم لسنوات ولكنهم لم يشهدوا تقدما يذكر على مستوى الكفاءة . هناك حالة من التشكك العام تجاه تلك النظم البسيطة والمماثلة للنظم التى أوصى بها . ولكن معظم معدى القوائم إما لم يدرجوا الأشياء المناسبة فى قوائمهم أو تركوا القوائم غير مكتملة مما قلل بدرجة كبيرة من فاعلية وكفاءة تلك القوائم . لكنك بمجرد أن تدرك ما يجرى فى القائمة ؛ سوف تبدو الأشياء أكثر سهولة ومن ثم لن تكون بحاجة إلا لطريقة لإدارة القوائم .

وكما سبق وذكرت ، يجب ألا تزعج نفسك بمحاولة إعداد هياكل مبدئية لقوائمك ، حيث إنه سوف يفرض عليك فيما بعد إعادة تنظيمها أو إعادة تدوينها مع تغير الأشياء . إن محاولة إعداد قوائم جانبية فرعية كان بمثابة مصدر كبير للإحباط فى البرامج التنظيمية لدى الكثيرين . سوف تعد أولوياتك بدرجة تلقائية أكثر عندما ترى القائمة كاملة تحت عينيك . سوف

تكون القائمة بمثابة وسيلة تمكنك من تتبع المجموعة الكاملة من الأشياء النشطة والأفعال واجبة الإنجاز التى التزمت بها ، كما أنها سوف تمنحك القدرة على مراجعة الصورة كاملة .

عندما أشير إلى كلمة " قائمة " ، ضع فى اعتبارك أننى لا أعنى شيئا أكثر من مجموعة من البنود تجمعها مواصفات متماثلة . إن أى قائمة يمكن أن تتخذ شكلا من الأشكال الثلاثة التالية : (١) حافظة ملفات تحتوى على أوراق منفصلة خاصة بالبنود التى تحتوى عليها تلك الفئة ؛ أو (٢) قائمة فعلية على ورقة معنونة (مقرونة عادة بمنظم أو مخطط ذى أوراق منفصلة) ؛ أو (٣) قائمة مدونة في برنامج تشغيل أو أداة رقمية مساعدة مثل برنامج مايكروسوفت أوت لوك أو أى منظم إلكترونى أو مفكرة إلكترونية شخصية .

تنظيم المذكرات الخاصة بالأفعال

إن كنت قد أفرغت محتويات " سلة مدخلاتك " ، فهذا يعنى أنك على الأرجح قد شكلت رزمة من المذكرات " المعلقة " لنفسك ، والتى تمثل الأفعال التى تتطلب أكثر من دقيقتين ولا يمكن أن توكلها إلى شخص آخر . سوف تجد معك على الأرجح ما يقرب من عشرين إلى ستين أو سبعين بندًا . كما أنك سوف تجد نفسك قد استجمعت بعض المذكرات التى يمكن أن تسلمها لغيرك ، وربما أشياء أخرى تريد تدوينها فى تقويمك أو ضمن قائمة " يوما ما / ربما ".

سوف تكون بحاجة إلى تصنيف كل هذه الأشياء إلى مجموعات بحيث تضفى عليها المعنى وتتمكن من مراجعتها باعتبارها خيارات يمكن إنجازها عندما يكون لديك وقت كافٍ . كما أنك سوف تكون بحاجة أيضا إلى اتخاذ قرار بشأن الوسيلة المادية الأكثر مناسبة لتنظيم هذه المجموعات ، سواء باعتبارها بنود توضع فى حافظة أو فى قوائم ؛ سواء كانت رقمية أو ورقية .

الأفعال التي يجب أن تُدرج في تقويمك

عند تنظيم أفعالك ستجد أن هناك نوعين أساسيين من الأفعال . وهي تلك الأفعال التي يجب أن تنجز في يوم ما أو في وقت معين ، وتلك الأفعال الأخرى التي تكون بحاجة فقط إلى أن يتم إنجازها وقتما يسمح لك الوقت . أما بنود التقويم فهي إما تكون مرتبطة بوقت محدد (مثل : " من الساعة ٤ إلى الساعة ٥ مقابلة جيم ") أو يوم محدد (" الاتصال بـ " ريتشيل " يوم الثلاثاء للتأكد من أنها قد تسلمت العرض ") .

> إن التقويم سوف يوضح فقط الأوقات المحددة التي ستقوم فيها بأداء الأفعال .

وبينما كنت تتناول سلة مدخلات ؛ سوف تكون قد قابلت على الأرجح أشياء وضعتها في الحال في تقويمك فور ظهورها . فقد تكون قد أدركت أن الفعل التالي الذي يجب اتخاذه بشأن فحصك الطبي هو الاتصال وتحديد موعد ، وبالفعل (بما أن الفعل لم يكن يتطلب أكثر من دقيقتين) قمت بالاتصال وتحديد الموعد . إن تدوين الموعد في التقويم فور تحديده سوف يكون بالتالي أمراً منطقياً .

لكن ما يريد أن يفعله معظم الناس بناءً على عادة تدوين قوائم بالأعمال اليومية ، هو تدوين كل الأفعال التي ربما يودون إنجازها يوم الاثنين على التقويم ، ولكن بالطبع قد لا يتم إنجازها كلها في هذا اليوم ، ومن ثم تظهر الحاجة لإرجائها إلى أيام أخرى . **يجب أن تتصدى لهذه الرغبة التلقائية .** يجب أن تنظر إلى تقويمك باعتباره مكانًا مقدسًا ؛ يجب أن تضع له حدودًا صارمة ترتبط بالتزاماتك اليومية التي يجب إنجازها والتي يجب أن تدركها فور إلقاء نظرة سريعة وخاطفة على التقويم . سوف يسهل عليك كثيرا إنجاز الأعمال عندما تدون فقط الأشياء التي يجب تنفيذها في ذلك اليوم تحديدا . عندما يقتصر دور التقويم على ما يجب أن تؤديه فعليا في العملية التنظيمية ؛ سوف تجد أن معظم الأفعال التي مازلت تريد أن تفعلها قد انتقلت إلى قائمة " بأسرع ما يمكن ، لكن بعد أن أفرغ من كل الأشياء الأخرى التي يجب أن أؤديها " .

تنظيم الأفعال التى يجب إنجازها بأسرع ما يمكن وفق السياق

على مدى عدة سنوات ، خلصت إلى أن أفضل طريقة للتذكير بفعل " واجب الإنجاز بأسرع ما يمكن " هى باتباع السياق المحدد المطلوب لاتخاذ هذا الفعل - أى أن يتم تصنيفه على أساس الأداة أو الموقع أو الشخص اللازم لاستكمال المهمة . إن كان الفعل ، على سبيل المثال ، يتطلب حاسوبًا ، فيجب أن يدرج ضمن قائمة " الحاسب " . إن كان يتطلب أن تكون متواجدًا داخل سيارتك (مثل الذهاب إلى البنك أو متجر الخردوات) فإن قائمة " المأموريات " سوف تكون المكان المناسب لوضع هذا الفعل ومن ثم متابعته لاحقًا . إن كانت الخطوة التالية هى التحدث بشأن شىء ما وجها لوجه مع زوجتك إميلى ، فعليك بتدوين الشىء فى حافظة أو قائمة " إميلى " وهو الشىء الذى يبدو منطقيا للغاية .

أما مدى انفصال هذه الفئات عن بعضها البعض فهذا يعتمد على (١) كم الأفعال التى يجب أن تتبعها ، (٢) عدد مرات تغيير السياق المرتبط بأداء الفعل .

إن كنت من بين القلة من الناس الذين ليس أمامهم سوى خمسة وعشرين فعلًا تاليًا فقط لأدائها ، فإن اقتناء قائمة بـ " الأفعال التالية " فقط سوف يكون كافيا لتحقيق الغرض . يمكن أن تشمل هذه القائمة بنودًا متنوعة مثل " شراء أظافر صناعية " و" التحدث مع المدير بشأن التغييرات الخاصة بالعاملين " و " إعداد مسودة أفكار بشأن الاجتماع الخارجى " . أما إن كان أمامك خمسون أو مائة فعل تال معلق ، فإن الاحتفاظ بهذه الأفعال جميعا ضمن قائمة كبيرة واحدة سوف يجعل من الصعب للغاية عليك أن تتابعها وتراجعها وقتما شئت ، لأنه فى كل مرة يتاح لك فيها الوقت ، سوف تبدو القائمة محبطة ومكدسة للغاية . ومثلا إن حدث ووجدت نفسك فى استراحة قصيرة أثناء اجتماع ما ، تستطيع خلالها أن تجرى بعض المكالمات الهاتفية ، فسوف يفرض عليك معرفة البنود الخاصة بهذه المكالمات ضمن مجموعة كبيرة من البنود غير ذات الصلة . كما أنك عندما تهم بالخروج ، سوف يفرض عليك إعداد قائمة فرعية بالمأموريات التى يجب عليك أداؤها .

هناك عنصر مهم آخر وهو أن هذا النوع من التنظيم يعمل على دعم طاقتك عندما تكون فى حالة معينة . عندما تكون فى حالة " الاتصالات الهاتفية " سوف يساعدك هذا التنظيم على إجراء الكثير من المكالمات الهاتفية ، فقط بتفقد قائمة الاتصالات الهاتفية . عندما تكون فى حالة عمل على الحاسب سوف يكون من المجدى أن تجرى أكبر كم ممكن من الاتصالات الإلكترونية أو أداء المهام الإلكترونية بدون أن يفرض عليك الانتقال لأداء نشاط آخر . إن انتقال الشخص من نشاط يستخدم أدوات خاصة إلى نشاط آخر يستخدم مجموعة أخرى من الأدوات يفرض بذل طاقة كبيرة قد لا يدركها الكثيرون نظرا لاختلاف الأدوات والإيقاع المطلوب . وهذا يعنى أنه عندما تكون فى لقاء مع شخص ما فى مكتبك ؛ فيجدر بك أن تنهى كل الأشياء والأعمال المرتبطة به فى الحال وبشكل مباشر أثناء تواجده معك .

الفئات الأكثر شيوعًا فى مذاكرت الأفعال

سوف تجد ، على الأرجح ، أن عدداً قليلاً فقط من القائمة التالية سيبدو منطقيا بالنسبة لك :

- " المكالمات الهاتفية "
- " أعمال الحاسب "
- " المأموريات "
- " الأفعال المرتبطة بالمكتب " أو " التى يجب إنجازها داخل المكتب " (باختلاف أنواع هذه الأفعال)
- " الأفعال المرتبطة بالمنزل "
- " الأجندة " (الخاصة بالأشخاص واللقاءات)
- " القراءة والمراجعة " .

المكالمات الهاتفية " . إنها قائمة المكالمات الهاتفية التى يجب أن تجريها والتى يمكن أن تقوم بأدائها بمجرد أن يتوافر لديك الهاتف . كلما

زادت حركتك وتنقلاتك (وخاصة إن كنت تملك هاتفًا خلويًا) سوف تجد أنه من المجدى أن تقتنى قائمة بالمكالمات الهاتفية التى يجب أن تجريها ؛ إن وقت الفراغ المتاح لديك عندما تكون بعيدا عن مكتبك أو أثناء السفر ، أو أثناء استراحة انتظار الطائرة ، سوف يكون بمثابة فرصة مثالية لإنجاز قائمة المكالمات . إن اقتناء قائمة منفصلة للمكالمات سوف يجعل من السهل عليك كثيرا أن تركز وتنتقى أفضل مكالمة يمكن أن تجريها فى ذلك الوقت .

وأقترح عليك أن تخصص وقتًا لتدوين رقم الهاتف بجوار كل تذكرة بمكالمة هاتفية . هناك العديد من المواقف التى سوف يكون بوسعك إجراء المكالمة فيها إن توافر الرقم بين يديك بدون أن تكون بحاجة للبحث عنه فى مكان آخر .

" *أعمال الحاسب* " . إن كنت تعمل بواسطة الحاسب - وخاصة إن كنت تملك حاسبا متنقلا أو كنت تملك حاسبًا شخصيًا فى المنزل وآخر فى العمل - فسوف يكون من المجدى أن تقتنى قائمة بالأفعال التى تحتاج إلى أدائها عندما تكون على الحاسب . سوف يسمح لك هذا برؤية كل الخيارات التى يمكن إنجازها على الحاسب وسوف يذكرك بكل رسائل البريد الإلكترونى التى تود إرسالها ، وكل المستندات التى تود إعدادها أو مراجعتها وهكذا .

بما أننى أسافر كثيرا ، فإننى أحتفظ بقائمة للأفعال الإلكترونية ، منفصلة عن قائمة الحاسب . عندما أكون على متن الطائرة ، يكون بإمكانى سهولة الاتصال بشبكة الإنترنت أو إعادة التفكير بشأن ما يمكننى عمله وما لا يمكننى عمله كلما ألقيت نظرة على قائمة الحاسب ، إننى أثق تماما أن قائمة أفعال الحاسب لا تفرض علىَّ الاتصال بالإنترنت مما يجعلنى مركزًا على ما أريد فعله على الحاسب فقط .

> فكر جيدا بشأن المكان والطريقة التى يمكنك أن تؤدى فيها أفعالا معينة ، ونظم قوائمك وفقا لذلك .

إن كنت تملك حاسبًا في العمل فقط ، فقد لا تكون بحاجة إلى قائمة منفصلة لـ " أعمال الحاسب " ؛ لأن " الأفعال المرتبطة بالمكتب " يمكن أن تغطي كل هذه الأفعال حيث إن المكتب هو المكان الوحيد التي يمكن أن تؤدى فيه هذه الأفعال الخاصة بالحاسب . (وهو ما ينطبق تماما على المنزل إن كان الحاسب في المنزل فقط ؛ أي أنه ليس حاسبًا متنقلا ؛ وفي هذه الحالة سوف يكون بوسعك أن تدون كل الأفعال المرتبطة بالحاسب ضمن قائمة " الأعمال والأفعال المنزلية ") .

" *المأموريات* " . سوف يكون من المنطقي أن تجمعها كلها ضمن قائمة واحدة ؛ يجب أن تشمل هذه القائمة كل المأموريات التي يجب أن تنجزها عندما تكون بالخارج . عندما تكون بصدد الخروج بالسيارة سوف يكون من الرائع أن تتفقد القائمة وأنت على الطريق . إن بنودًا مثل " التقاط أوراق الشحنة من خزانة البريد " و" التقاط الصور من الاستوديو " و" شراء الخضار من السوق " سوف تندرج جميعها تحت مفردات هذه القائمة .

إن هذه القائمة يمكن بالطبع ألا تتعدى بعض الملصقات التي تحتفظ بها داخل حافظة صغيرة أو تدونها في قائمة " المأموريات " ، أو " الأفعال التي يجب أداؤها " في برنامج التنظيم الرقمي المحمول .

سوف يكون من المجدي ، في العادة ، أن تتابع كذلك القوائم الفرعية الموجودة بداخل قوائم المأموريات . بمجرد أن تدرك ، على سبيل المثال ، أنك بحاجة إلى شيء ما من محل الخردوات ، قد تكون بحاجة إلى إعداد قائمة فرعية بكل المشتروات التي سوف تقتنيها من هناك بمجرد أن ترد إلى ذهنك . من بين الوسائل البسيطة لإعداد هذه القائمة تدوينها على ورقة لاصقة . ومن بين الوسائل ذات التكنولوجيا الفائقة تدوينها على قائمة رقمية بحيث يمكنك أن تضيفها على قائمة " متجر الخردوات " مبينا فيها كل التفاصيل اللازمة .

بما أنني أسافر إلى العديد من المدن الكبرى فإنني أحتفظ دائما بقائمتين من المأموريات ؛ " قائمة مأموريات داخلية " (حيث أعيش) وقائمة أخرى

بال " مأموريات الخارجية " وتشمل الأشياء التى يمكن أن أشتريها من أى مكان آخر أو أثناء قيادتى على الطريق . " الأدوات المكتبية " على سبيل المثال - سوف تدون ضمن القائمة الداخلية ، أما " شراء فستان سهرة لزوجتى " فسوف يدون ضمن قائمة المأموريات الخارجية .

يجب أن نسعى لبلوغ هذه البساطة الكامنة خلف كل هذه المبالغات .
- " جون جاردنر "

" *الأعمال المكتبية* " . أثناء عملك فى المكتب سوف تكون هناك بعض الأشياء التى لن يكون بوسعك إنجازها إلا هناك ؛ لذا فإن اقتناء قائمة بكل هذه الأعمال سوف يكون مجديًا ؛ بالرغم من أنك إن كنت تملك حاسبًا وهاتفًا فى المكتب فإن اقتناء قوائم منفصلة لـ " الحاسب " ، و " الهاتف " لن يكون ضروريًا ويمكن ضمه إليهما كما أسلفنا . إن قائمة الأعمال المكتبية سوف تضم كل شىء يمكن إنجازه فى المكتب بما فى ذلك كل الاتصالات عبر الإنترنت أو حتى التذكرة الخاصة بتحميل برنامج تشغيل معين من شبكة الإنترنت .

" *فى المنزل* " . هناك العديد من الأفعال التى لا يمكن إنجازها إلا فى المنزل فقط ؛ لذا فسوف يكون من المنطقى أن تحتفظ بقائمة خاصة بهذا السياق . أنا واثق من أنك لديك الكثير من الأفعال الشخصية والمرتبطة بالمنزل حيث يكون الفعل التالى المرتبط بهذه الأعمال هو أداؤها ، وذلك مثل " علق لوحة جديدة " ؛ " أعد تنظيم الأسطوانات المدمجة " و " علق ملابس الشتاء فى الخزانة " ، كلها سوف تكون من بين المهام التى يمكن أن تندرج ضمن هذه القوائم .

إن كنت تملك مكتبا فى المنزل ؛ كما هو الحال بالنسبة لى ؛ فإن أى شىء يمكن إنجازه من خلال هذا المكتب يجب أن يُدرج ضمن قائمة " الأعمال المنزلية " . (إن كنت تعمل فى المنزل فقط ولا تذهب إلى المكتب ؛ فلن تكون بحاجة إلى قائمة أعمال مكتبية بالمرة أى أن قائمة الأعمال المنزلية سوف تفى بالغرض) .

سوف تجد بلا شك أن العديد من أفعالك التالية سوف تكون بحاجة إلى أن تنجز أثناء لقائك مع شخص ما أو لجنة ما أو فريق ما أو أثناء اجتماع ما . سوف تجد أنك ، على سبيل المثال ، بحاجة لأن تحادث شريكك فى العمل بشأن ما يجب أن يتم إنجازه فى العام التالى ، أو تحادث زوجتك بشأن رحلة الربيع ، أو بحاجة إلى إيكال مهمة ما إلى سكرتيرتك فى العمل يصعب شرحها لها من خلال البريد الإلكترونى . كما أنك يجب أن تدلى بإعلان أثناء اجتماع العمل يوم الاثنين بشأن التغييرات المتعلقة بسياسات التقارير المالية .

إن تنظيم اللقاءات والتعامل مع الأشخاص الذين تتعامل معهم على أساس دائم سوف يتطلب منك إعداد قوائم خاصة بالـ " أجندة " .

إن كل هذه الأفعال التالية يجب أن تُدرج ضمن قوائم " أجندة " منفصلة خاصة بكل شخص من هؤلاء الأشخاص ، وكذلك بشأن هذه الاجتماعات (باعتبار أنك تحضر الاجتماع على أساس دورى منتظم) . إن المتخصصين الذين يحملون حافظة ملفات بكل الأشياء التى يجب تسليمها لمديريهم فى العمل يستخدمون بالفعل قوائم من هذا النوع . إن كنت بالفعل راغبًا فى تدوين كل أفعالك التالية فقد تجد أنك بحاجة من ثلاث إلى خمس عشرة قائمة من هذه النوعية من القوائم . أنصحك بالاحتفاظ بقوائم أو ملفات منفصلة لرئيس العمل والشركاء والمساعدين والزوجات والأبناء . كما أنك يجب أن تحتفظ بنفس النوع من القوائم لمحاميك ومستشارك المالى ومحاسبك ومستشار شئون الحاسب ، وهو ما ينطبق على أى شخص تود مناقشة أكثر من شىء معه فى المرة التالية التى تتحدث فيها معه عبر الهاتف .

إن كنت تشارك فى اجتماعات دورية - اجتماعات لطاقم العمل ؛ اجتماعات خاصة بالمشروعات ؛ اجتماعات مجلس الإدارة ؛ اجتماعات اللجان ؛ أو أى شىء من هذا القبيل - فيجب أن يكون لكل منها أيضا ملفه الخاص بحيث يتسنى لك تجميع كل ما يخص هذه الاجتماعات وتناولها فى وقتها .

سوف تكون عادة بحاجة إلى الاحتفاظ بقائمة جارية بالأشياء التى يمكن أن تراجعها مع شخص سوف تقابله لفترة زمنية محدودة فقط . إن كان لديك ، على سبيل المثال ، مقاول تتعامل معه لإنجاز شيء ذى أهمية فى منزلك أو أى من ممتلكاتك ، يمكنك أن تعد قائمة له ترتبط بوقت إنجاز المشروع . وبينما تتفقد الموقع الذى يعمل به بعد انتهاء عمله اليومى ، قد تلاحظ أن هناك الكثير من الأشياء التى تود أن تتحدث معه فيها ، وسوف تكون فى هذه الحالة بحاجة إلى أن تكون القائمة سهلة الاستيعاب وسهلة فى الوصول إليها عند الضرورة .

بالنظر إلى جدوى هذا النوع من القوائم ، فإن برنامجك يجب أن يتيح لك فرصة إضافة " أجندات " فورية كلما لزم الأمر بشكل سريع وبسيط . إن إضافة صفحة خاصة بشخص ما أو لقاء ما ، على سبيل المثال ، فى الأجندة فى ورقة منفصلة لن يستغرق سوى ثوان وهو ما ينطبق أيضا على إضافة ملحوظة ما أو مذكرة ما فى الأجندة الإلكترونية الرقمية الشخصية .

" *القراءة والمراجعة* " . سوف تجد بلا شك داخل " سلة مدخلاتك " عددًا من الأشياء التى عليك أن **تقرأها** . أتمنى أن تكون قد التزمت بقاعدة الدقيقتين بالفعل من خلال الفرز والحفظ والتتبع اللازم .

لقراءة البنود التى تتطلب أكثر من دقيقتين من الوقت فإن أفضل طريقة لإدارة مثل هذه الأشياء هى الاحتفاظ بسلة أوراق منفصلة تحمل عنوان " قراءة ومراجعة " . تبقى هذه السلة ـ وفق تعريفى الشخصى ـ إحدى " القوائم " حيث إنها تحتفظ بالمواد المقروءة بفاعلية وكفاءة . كما يمكن وضع هذه المواد مثل الملفات والمجلات على حوامل خاصة .

بالنسبة للكثيرين ، قد تكون الرزمة الخاصة بالقراءة والمراجعة كبيرة الحجم . لذا يكون من الأمور بالغة الأهمية فى هذا الصدد أن تقتصر الرزمة فقط على الأشياء التى سوف تستغرق بالفعل أكثر من دقيقتين والتى تريد أن تقرأها عندما يكون لديك وقت كافٍ . يمكن أن يكون هذا شاقًا فى حد ذاته ولكن الأشياء قد تخرج بالفعل عن نطاق السيطرة ، كما أنها قد تكون مجهدة

نفسيا عندما تكون حدود هذه الفئة غير واضحة وحاسمة . إن الالتزام بوضع حدود صارمة وحازمة سوف يجعلك على الأقل مدركا لما تقوم به ؛ وإن كنت مثل معظم الناس ، فإن امتلاك آلية ذاتية لضبط الأمور سوف يساعدك على أن تصبح أكثر إدراكا لما تريد أن تحتفظ به وما يجب أن تتخلص منه .

ومن العملى أن تحتفظ برزمة الأشياء الواجب قراءتها على مقربة منك بحيث يسهل عليك التقاطها بسرعة عندما تكون في طريقك لحضور اجتماع قد يتأخر موعد انعقاده ، أو مؤتمر قد يتيح لك فسحة من الوقت تسمح لك بتناول بعض الأشياء . كل هذه تعد بمثابة فرص عظيمة لأداء مثل هذه القراءات . إن الشخص الذى لا ينظم كل المواد التى يرغب في قراءتها ومراجعتها يمكن أن يهدر الكثير من الوقت ، حيث إن الحياة لا تمنحنا إلا فسحاً زمنية قصيرة يمكن تناول مثل هذه الأشياء خلالها .

إن أكثر الأشخاص عجزا عن استغلال أوقاتهم هم الأكثر شكوى من قلة الوقت .
- جين دى لا برويز

تنظيم قائمة "الانتظار"

تماما مثل المذكرات الخاصة بالأفعال التى تريد إنجازها ، إنك بحاجة إلى تذكرة بكل الأشياء التى تنتظر الحصول عليها أو التى يجب أن يقوم شخص آخر بإنجازها . إنك في هذه الحالة لن تكون بحاجة إلى تتبع خطوات فعلية هنا ، وإنما ستكون في انتظار نتيجة أخيرة أو فعل معين يكون شخص آخر مسئولاً عن أدائه مثل التذاكر التى طلبتها من المسرح ، أو الماسح الضوئى الذى طلبته من المكتب ، أو الموافقة التى تنتظرها من عميل ما وهكذا . عندما يكون الفعل التالى الخاص بشىء ما مرتبطاً بشخص آخر ؛ فأنت لست بحاجة إلى تذكرة بالفعل ، وإنما فقط بمنبه بشأن ما تنتظره من هذا الشخص الآخر . إن دورك هنا هو مراجعة القائمة قدر ما يلزمك ، وإجراء إعادة تقييم حتى ترى ما إن كنت بحاجة لاتخاذ فعل معين مثل تحفيز الشخص الآخر الذى بيده الموضوع على الإسراع بإنجازه .

سوف تجد ، على الأرجح ، أنه من المجدى دائما أن تحتفظ بقائمة " الانتظار " بالقرب من يدك ضمن نفس البرنامج الخاص بتذكر " الأفعال التالية " . إن مسئولية اتخاذ الخطوة التالية قد يبقى متأرجحا بين أطراف عدة لعدة مرات لحين انتهاء المشروع . قد تكون بحاجة - على سبيل المثال - إلى اجراء مكالمة مع مورد لطلب عرض خاص بجزئية خاصة بالعمل (سوف تدون هذه الجزئية على قائمة " الاتصالات ") . بمجرد أن تجرى المكالمة سوف تبقى فى انتظار عرض المورد (من ثم يجب تدوين العرض المنتظر فى قائمة " الانتظارات ") . عندما يصلك العرض سوف تكون بحاجة إلى مراجعته (ومن ثم سوف يؤول به المآل إلى قائمة " القراءة والمراجعة ") . وبمجرد أن تنهى كل هذا ؛ سوف ترسله إلى مديرك فى العمل لكى تحصل علي موافقته (ومن ثم يعود العرض ثانية إلى قائمة " الانتظار ") . وهكذا .

سوف يعتريك شعور رائع عندما تدرك أن قائمة " الانتظار " تحتوى على كل شيء متصل بك لكنه فى أيدى أشخاص آخرين .

استخدام البند الأصلى باعتباره تذكرة ذاتية للفعل

إن الطريقة الأكثر فاعلية وكفاءة لتتبع الفعل هى إضافته إلى القوائم أو الحافظات بمجرد أن يرد إليك ، ومن ثم التعامل معه لاحقًا والتخلص من أداة التذكير التى لم تعد ذات فائدة الآن . قد تدون ملاحظات أثناء لقائك مع مديرك ؛ ولكنك يمكن أن تتخلص من كل هذه الملاحظات فور انتهاء المشروع أو الفعل المقترن بها . وبينما يعمد البعض إلى الاحتفاظ ببريدهم الصوتى كوسيلة لتذكيرهم " بما يجب عمله " حيال الأمر ؛ فإن هذه ليست الطريقة المثلى لتذكيرهم بما يجب فعله فيما يخص هذه الرسائل .

---

* إن القوائم الرقمية (مثل القوائم الرقمية المحمولة) والأوراق العادية المحفوظة داخل حافظات منفصلة سوف يكون لها السبق هنا على القوائم المدونة على أوراق ؛ لأنها سوف تتيح لك أن تنقل بسهولة أحد البنود من فئة ما إلى أخرى حال تغير الفعل ، بدون أن تحتاج إلى إعادة كتابة أى شيء .

هناك بعض الاستثناءات القليلة لهذه القاعدة . هناك بعض أنواع المدخلات التي يمكن أن تكون في حد ذاتها بمثابة تذكرة جيدة للأفعال الواجب اتخاذها حيالها ، والتي تكون أفضل من تدوين ملحوظة كتابية بشأنها ضمن قائمة . يصح هذا بشكل خاص على بعض المواد الورقية والبريد الإلكتروني .

احتفظ بالبريد الإلكتروني والأوراق التي تستوجب اتخاذ فعل ما بعيدا عن كل الأشياء الباقية .

إدارة نظام العمل القائم على الأعمال الورقية

هناك بعض الأشياء التي تكون في ذاتها أفضل تذكرة لأدائها . ولعل فئة " القراءة والمراجعة " والمقالات والإعلانات والملفات هي الأكثر شيوعا في هذا الصدد . سوف يكون من الأكثر صعوبة عليك أن تدون " مراجعة مجلة فورشن " بينما من الأسهل أن تحتفظ بالمجلة ذاتها في سلة " القراءة والمراجعة " لكي تكون بمثابة منبه .

هناك مثال آخر : بالنسبة للأشخاص الذين يحبون تسديد فواتيرهم دفعة واحدة وفي مكان واحد ، يفضل الاحتفاظ بفواتيرهم في حافظة أو سلة تحت عنوان " فواتير واجبة الدفع " (أو بشكل أكثر عمومية " أمور مالية ") . وهو ما ينطبق أيضا على الإيصالات واجبة التحصيل والتي يجب إما أن يتم التعامل معها في الحال أو الاحتفاظ بها في مظروف أو حافظة خاصة بالـ " فواتير " . *

إن الطبيعة المميزة الخاصة بعملك ، ومدخلاتك ، ومقر عملك قد تجعل من الأكثر كفاءة أن تنظم كل هذه الفئات بالاعتماد على الأوراق الأصلية نفسها . إن أي شخص يعمل في مجال خدمة العملاء ، على سبيل المثال ، قد يجد نفسه مطالبا بالتعامل مع العديد من الطلبات في شكلها الكتابي الأصلي ومن ثم سوف يفرض عليه اقتناء سلة أو ملف يحتوي على

---

* إن هذه الوسيلة يمكن أن تكون خطيرة ، مع ذلك ، إن لم تراجع كل " الفواتير واجبة الدفع " وكل " الإيصالات " التي يجب تناولها بصورة دائمة . إن الاكتفاء بتنظيمها لا يكفي لإزاحتها من دخل رأسك ، عليك أيضا بمراجعتها على أساس دائم .

كل هذه البنود التي تتطلب اتخاذ أفعال حيالها وسوف تكون هذه هي الوسيلة المثلى في هذه الحالة .

سواء كان من الأكثر منطقية أن تدون تذكرة على قائمة أو تستخدم المستندات الأصلية نفسها داخل سلة أو حافظة ، فإن هذا يعتمد إلى حد كبير على طبيعة عملك والمكان الذى تعمل منه . هل بوسعك استخدام هذه المواد الخاصة بالتذكرة فى مكان آخر غير مكتبك ؟ إن كان هذا هو الحال ؛ فيجب عليك أن تضع فى اعتبارك إمكانية حملها والتنقل بها . إن لم يكن بوسعك أن تؤدى العمل فى مكان آخر غير مكتبك ؛ فإن التعامل مع المواد الخاصة بالتذكرة فى مقر عملك سوف يكون هو الاختيار الأفضل .

أياً كان اختيارك ؛ فإن المواد الخاصة بالتذكرة يجب أن تدرج ضمن فئات منفصلة عن بعضها البعض وفق الفعل التالى الواجب اتخاذه . وإن كان الفعل التالى الخاص بخدمة ما هو إجراء مكالمة هاتفية ؛ فهذا يعنى أنه يجب أن يدرج ضمن قائمة " المكالمات الهاتفية " . إن كان الفعل التالى هو مراجعة معلومة ما فى الحاسب فيجب أن يدرج ضمن قائمة " الحاسب " . إن أكثر العوامل المعوقة للكفاءة فى العديد من أنظمة العمل التى شهدتها ، هو الاحتفاظ بكل المستندات التى تنتمى إلى فئة واحدة (مثل الطلبات الخاصة بالخدمة) فى حامل أو موضع واحد بالرغم من اختلاف نوعية " الأفعال " التى يجب اتخاذها بشأن كل طلب . سوف تجد ، على سبيل المثال ، أن هناك طلبًا يلزم إجراء مكالمة هاتفية ، وآخر يتطلب مراجعة بعض البيانات ، وثالثا بحاجة إلى انتظار رد شخص ما ، ومع ذلك تجد الطلبات الثلاثة محفوظة تحت فئة واحدة . إن مثل هذه الطريقة فى ترتيب الأوراق يمكن أن تشل تفكير الشخص عند مراجعة الأوراق التى مازالت معلقة وبحاجة إلى اتخاذ أفعال حيالها .

أنا شخصيا أملك نظاما متنقلا عالى الكفاءة يحتوى على قوائم تضم كل شىء تقريبا ، ومع ذلك فإننى مازلت أحتفظ بفئتين من التذكرة الورقية . لذا فإننى أسافر حاملا حافظة ملف بلاستيكية تحتوى على فئة " القراءة

والمراجعة " وفئة أخرى تحمل عنوان " مدخلات البيانات " أضع فيها أى شيء يمثل الفعل التالى المرتبط بها بوضع أو بإدخال بيانات فى حاسبى (مثل بطاقات العمل التى يجب أن أنقل أرقام الهواتف والعناوين المدونة عليها إلى قائمتى ، والمقولات التى يجب أن أضيفها إلى قاعدة بياناتى ، والمعلومات الخاصة بالمطاعم التى أود إضافتها إلى قائمتى الفرعية الخاصة بـ " الأسفار والمدن " إلخ) .

إدارة نظام العمل القائم على البريد الإلكترونى

تماما مثل المواد الورقية ، تكون أحيانا أفضل طريقة لتناول البريد الإلكترونى الاحتفاظ بالرسائل نفسها كوسيلة تذكرة ؛ وفى هذه الحالة سوف يتم حفظ البريد ضمن نظام التذكرة الخاص بالبريد الإلكترونى نفسه . يصح هذا بشكل خاص إن كنت تتلقى عدداً كبيراً من رسائل البريد الإلكترونى وتقضى وقتًا طويلا فى العمل لتناول الرسائل الالكترونية المتراكمة فى نظامك الحاسبى . يمكنك بذلك أن تفرز الرسائل التى تحتاج لأداء فعل بشأنها فى إطار النظام نفسه بدلا من تدوين ملحوظات كتابية بشأنها فى قائمة منفصلة .

وقد وجد الكثير من عملائى أنه من المجدى إعداد حافظتين أو ثلاث حافظات بداخل نظام البريد الالكترونى لأداء هذا الغرض . صحيح ؛ معظم الحافظات فى بريدك الإلكترونى يجب أن تستخدم باعتبارها مراجع أو مواد أرشيفية ، ولكن سوف يكون بوسعك أيضا أن ترسى نظامًا يقوم من تلقاء ذاته بتنظيم كل الرسائل التى تتطلب اتخاذ أفعال خارج نطاق دائرة " المدخلات " نفسها (حيث يحتفظ بها معظم الناس) .

أوصى بأن تبتكر حافظة تحفظ بداخلها كل الرسائل الإلكترونية التى تتطلب أفعالها أكثر من دقيقتين (ومرة أخرى أكرر بوجوب اتخاذ كل الاجراءات الخاصة بالرسائل التى لن تستغرق أكثر من دقيقتين) . يجب أن يبدأ عنوان أو اسم الحافظة ببادئة حرفية أو رمز يستوفى الشروط التالية :

(١) يبدو مختلفا عن حافظة المراجع ، (٢) يوضع على قمة حوافظك فى الحاسب . قم باستخدام رمز مثل @ فى ميكروسوفت ورمز مثل (" — ") فى لوتس بحيث يبدو مصنفا ضمن النظام المعمول به . والنتيجة هى أن حافظة " @ أفعال " سوف تحتوى على كل الرسائل الإلكترونية التى تحتاج لعمل شىء بصددها .

يمكنك بعد ذلك أن تعد ملفا يحمل عنوان " @ انتظار " والذى سوف يظهر فى نفس مكان حافظة " @ أفعال ". وعندما تتلقى رسائل الكترونية تشير إلى وجوب قيام شخص ما بأداء شىء ما ؛ يمكنك على الفور الاحتفاظ بها داخل "@ انتظار " . يمكن أن تضع داخل هذه الحافظة أيضا كل المذكرات الخاصة بأى شىء سوف توكله إلى شخص آخر عبر البريد الإلكترونى ؛ عندما تستخدم بريدك الإلكترونى لإرسال طلب أو إيكال فعل لشخص ما ؛ لن يكون عليك إلا أن تحتفظ فقط بنسخة مما أرسلته داخل ملف أو حافظة " @ انتظار " .*

هناك بعض التطبيقات لبرامج (مثل لوتس نوتس) سوف تسمح لك بحفظ نسخة من الرسالة الإلكترونية فى حافظاتك أثناء الإرسال وذلك بالضغط على زر " إرسال وحفظ فى الملف " . هناك برامج أخرى مثل (أوت لوك) تحفظ الرسالة الإلكترونية المرسلة تلقائيًا . وبإمكانك كذلك أن ترسل لنفسك نسخة من الرسالة التى توكل فيها شخصاً ما بعمل شىء ما ثم تضعها فى حافظة " @ انتظار " . (سوف يكون من السهل نسبيا أن تبرمج برنامج أوت لوك لإرسال أى بريد إلكترونى ترسله لنفسك بشكل تلقائى إلى حافظة معينة مصممة لهذا الغرض) .

---

* يسمح لك برنامج ميكروسوفت أوت لوك بنسخ أو نقل البريد الإلكترونى إلى قائمة Tasks (أو المهام) ، وإن تم تصنيف البريد وفق الفئات التى أوصيت بها فسوف يعمل بكفاءة جيدة .

إفراغ البريد الإلكتروني الموجود في المدخلات : الطريقة التي وصفناها تفصيليا سوف تمكنك من إخراج كل شيء من داخل سلة بريدك الإلكتروني مما سيتيح لك قدرا كبيرا من الوضوح بشأن عملك اليومي ويزيد من قدرتك على التحكم فيه والسيطرة عليه . سوف تتعامل مع كل شيء في " المدخلات " على أنه " مدخلات " مما يعني أن أي شيء هناك سوف يكون أشبه برسالة على جهاز الرد الآلي ، أي ضوء إنذار يخبرك بأنك بحاجة لتناول شيء ما ! معظم الناس يستخدمون " مدخلات " بريدهم الإلكتروني كوسيلة لحفظ كل المراجع والأشياء التي مازالت بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن الأفعال المرتبطة بها ، وهو ما يكبل عقولهم لأنهم يعلمون أنهم مازلوا بحاجة إلى إعادة تقييم كل شيء في كل مرة يلقون فيها نظرة على الشاشة . إن لم يتعد بريدك الإلكتروني أكثر من سعة شاشة واحدة من الرسائل فإن هذه الوسيلة سوف تكون جيدة الكفاءة ، ولكن بالنظر إلى حجم البريد الذي يفرض التعامل معه هذه الأيام فإن هذه الوسيلة لن تكون مجدية .

> سوف يكون من الأسهل كثيرا أن تراجع البريد الإلكتروني انطلاقا من نقطة الصفر بدلا من آلاف الرسائل المتراكمة .

ومرة أخرى ؛ فإن إفراغ المدخلات لا يعني أنك قد تناولت كل شيء . وإنما يعني أنك قد حذفت كل ما تستطيع حذفه ؛ واحتفظت بكل ما يمكنك حفظه مما لا يلزمك أن تتخذ فعلاً حياله ، كما أنك نفذت كل فعل لا يستغرق أكثر من دقيقتين ، ونقلت إلى حافظة التذكرة كل الأشياء وكل البريد الإلكتروني الذي تحتاج إلى اتخاذ فعل حياله . الآن يمكنك أن تفتح ملف " @أفعال " وتراجع كل الرسائل الالكترونية التي قررت أنك بحاجة إلى أن تقضي بعض الوقت في الاطلاع عليها . أليس هذا أسهل كثيرا من أن تتعثر عبر عدة شاشات لمراجعة كل الأشياء وقد اعتراك الشعور بالخوف من إمكانية تفويت شيء ما يمكن أن يجلب عليك المشاكل ؟

تحذير بشأن بعثرة المذكرات الخاصة بالأفعال

> " البعيد عن العين بعيد عن العقل " .

هناك خطر واضح يحيق بك إن وضعت مذكرات الأشياء في مكان ما بعيدا عن ناظريك . إن مهمة برنامج التنظيم هو أن يضع نصب عينيك التذكرة في الوقت الذي تحتاج فيه إلى رؤيتها بحيث يتسنى لك اتخاذ قرار بشأن ما سوف تقوم بعمله (وما لن تقوم بعمله) حيالها . قبل أن تغادر مكتبك في أي يوم ، يجب أن تقوم بمراجعة كل الرسائل الإلكترونية التي تتطلب اتخاذ فعل والتي مازالت معلقة بشكل منفصل تماما مثل " المكالمات الهاتفية " أو قوائم " الحاسب " . إن قائمة " @ أفعال " سوف تكون في واقع الأمر امتدادًا لقائمة " الحاسب " وبالتالي يجب أن تتعامل معها بنفس الطريقة . أما الملفات الورقية المعلقة فيجب أن تقيَم هي الأخرى .

إن توزيع المنبهات المرتبطة باتخاذ أفعال معينة داخل حافظات وقوائم أو داخل نظام حاسبي أمر مسموح به تماما مادمت **تراجعها كلها بصورة تمكنك من اتخاذ الفعل اللازم حيالها في الوقت المناسب** . فلا فائدة من وجود تلك المذكرات والمنبهات إن لم تدفعك للعمل ، وإلا صارت هي الأخرى عبئًا على نظامك .

لكي تخرج بصحبة الأصدقاء أو تسير في نزهة طويلة هادئة بعقل هادئ تماما ، يجب أن تكون مدركًا تماما الإدراك للموضع الذي تركت فيه كل الأشياء التي تفرض عليك اتخاذ أفعال ، مع توضيح طبيعة هذه الأفعال ، فضلا عن كل الأشياء التي مازلت تنتظرها . كما أنك بحاجة لأن تفعل ذلك في ثوان قليلة وليس أياما .

تنظيم مذكرات المشروعات

إن إعداد قائمة تضم كل مشروعاتك (وهو ما نقصد به كل التزام أو نتيجة مرجوة تتطلب اتخاذ أكثر من فعل واحد لإنجازها) يمكن أن يكون تجربة عميقة ! سوف تجد نفسك على الأرجح مواجهًا بعدد يفوق ما تصورته

من بنود . إن لم تكن قد قمت بهذا بالفعل فإننى أنصحك أن تعد قائمة بـ " المشروعات " فى صيغة بسيطة للغاية شبيهة بتلك الصيغ التى كنت تستخدمها لتدوين قوائم أفعالك ؛ يمكن أن تكون هذه الصيغة هى فئة داخل برنامج تنظيم رقمى ، أو صفحة فى مخطط أوراق منفصلة ، أو حتى ملفًا منفردًا منفصلًا يحمل عنوان " مشروعات " مع إمكانية إعداد قائمة أساسية أو أوراق منفصلة خاصة بكل مشروع على حدة .

قائمة / قوائم المشروعات

إن الهدف من وراء قائمة " المشروعات " ليس حمل الخطط أو التفاصيل الخاصة بالمشروعات فى حد ذاتها ؛ كما أنك يجب ألا تسعى لترتيبها وفق الأولوية أو الحجم أو الضرورة . إنها عبارة عن فهرس لكل حلقاتك المفتوحة . إنك لن تنجز كل المهام المرتبطة بكل مشروع أثناء يوم العمل الطبيعى ؛ لأنك سوف تنشغل فى معظم الوقت بإنجاز قوائم الأعمال والمهام التلقائية الأخرى التى سوف تفرض نفسها عليك فى التو واللحظة . تذكر أنك لا تملك القدرة على إنجاز المشروعات وإنما فقط اتخاذ الخطوات المطلوبة لإنجاز تلك المشروعات .

إن امتلاك قائمة كاملة بالمشروعات هى الأداة الفعالة الأساسية للانتقال من مرحلة التشبث بالشجرة الواحدة إلى إحكام السيطرة على الغابة بأكملها .

تكمن القيمة الحقيقية لقائمة " المشروعات " فى إمكانية المراجعة الشاملة التى يمكن أن توفرها لك (على الأقل مرة واحدة أسبوعيا) مما يسمح لك بضمان اتخاذ الخطوات الفعلية اللازمة لاستكمال مشروعاتك بدون إغفال أية تفاصيل . إن مجرد إلقاء نظرة سريعة على القائمة من وقت إلى آخر سوف يزيد من إحساس التحكم لديك . كما أنك سوف تدرك أنك تملك قائمة تفصيلية بين يديك (وأيدى الآخرين) تمكنك من تقييم حجم العمل .

قائمة واحدة أم قوائم فرعية ؟

يرى معظم الناس أن اقتناء قائمة واحدة هو الحل الأمثل لأنها تكون بمثابة جرد شامل لكل تفاصيل المشروع . إن النظام الخاص بك يجب أن يتعامل مع كل الحلقات المفتوحة والخيارات ، بحيث يتيح لعقلك فرصة اتخاذ كل القرارات الاستراتيجية اللازمة التى يُفرض عليك اتخاذها بشكل تلقائى فى وقتها .

بصراحة ، لا أجد أية أهمية لوجود قوائم متعددة للمشروعات طالما أنك سوف تراجع محتوى كل منها كلما اقتضت الضرورة ، كما أنك سوف تجرى هذا المسح فى أغلب الأحيان من خلال مراجعتك الأسبوعية .

بعض الطرق المتعارف عليها لفرز المشروعات فى قوائم فرعية

هناك بعض المواقف يفضل فيها أن تقسم قائمة المشروعات إلى قوائم فرعية . دعنا نتناول هذه المواقف واحدا واحداً .

شخصية / مهنية : يشعر الكثير من الأشخاص بقدر أكبر من الارتياح عند فصل القوائم الشخصية عن القوائم المهنية المرتبطة بالعمل . إن كنت من بين هؤلاء الأشخاص ، فعليك أن تعرف أن قائمتك " الشخصية " سوف تكون بحاجة إلى مراجعة بنفس القدر الذى تفرضه قائمة " الأعمال " أو القائمة المهنية ، بمعنى عدم اقتصار مراجعتها على عطلات نهاية الأسبوع . إن الكثير من الفعال المرتبطة بقائمة الأشياء الشخصية سوف تكون بحاجة لأن تتعامل معها على مدى أيام الأسبوع شأنها شأن أى شيء آخر . كما أنه كثيرًا ما تنبع بعض الضغوط من الأشياء المعلقة على مستوى الحياة الشخصية .

المشروعات الموكلة : إن كنت مديرًا أو موظفًا كبيرًا ، فسوف يكون لديك ، على الأرجح ، العديد من المشروعات التى سوف تكون مسئولا عنها بشكل مباشر والتى تكون فى نفس الوقت قد أوكلتها إلى أشخاص يعملون

في الوقت الذي يمكنك فيه بالطبع أن تسجل كل هذه تحت إدارتك . فقد يكون من الأفضل في هذه الحالة أن تعد الأعمال في قائمة " الانتظار " بحيث يتسنى لك متابعتها . سوف تقتصر قائمة بـ " المشروعات الموكلة " مهمتك ببساطة على مراجعة القائمة بشكل منتظم لضمان تقدم المشروع بالشكل المناسب .

أنواع محددة من المشروعات : قد تجد لدى بعض المتخصصين العديد من المشروعات المختلفة التي تنتمي إلى نفس النوع والتي قد يكون من المجدي في بعض الأوقات استجماعها ضمن قوائم فرعية خاصة بالمشروعات . فأنا - على سبيل المثال - أملك فئة منفصلة تحمل عنوان " مشروعات واجبة التنفيذ " ، يوجد بها توقيت زمني لكل المؤتمرات المنتظر انعقادها . والتدريبات والمهام الاستشارية التي التزمت بها . إن كل هذه الأحداث عبارة عن " مشروعات " شأنها شأن باقي الأشياء ، وبالتالي سوف أكون بحاجة دائمة لمتابعة تحركها لحين استكمالها . ولكنني أجد من المجدي أن أجعلها جميعها مدونة على قائمة واحدة وفق الترتيب الزمني الخاص بها على التقويم بعيدا عن باقي مشروعاتي .

إن كنت تعمل في مجال العقارات ، أو مجال الاستشارات ، أو كنت من منظمي العروض لعدد محدود نسبيا من العملاء في أي مهنة أو تخصص ؛ فسوف تجد أنه من المجدي أن تراجع كل ما يتعلق بـ " أعمالك الجارية " بمجرد إلقاء نظرة واحدة . يمكنك أن تدرج هذه المعلومات ضمن قائمة منفصلة في مخططك وتطلق عليها اسم " تطور مشروعات العملاء " ، أو يمكنك ، إن كنت تملك بالفعل حافظات ملفات لكل مشروع على حدة ، أن تستجمعها كلها في ملف واحد . ولكن عليك أن تدرك جيدا أن هذه الوسيلة لن تجدي إلا إذا كانت تغطي جميع المواقف التي تفرض عليك اتخاذ فعل ، وكنت تراجعها بشكل منتظم مع باقي المشروعات ، مما يبقيها حية في عقلك ويبقيك مدركًا لكل تفاصيلها .

ماذا عن المشروعات الفرعية ؟

سوف يكون لبعض مشروعاتك ، على الأرجح ، بعض المشروعات الفرعية المرتبطة بها والتي يمكن التعامل مع كل واحد منها نظريًا باعتباره مشروعًا كاملا . إن كنت بصدد الانتقال إلى منزل جديد - على سبيل المثال - وكنت تعمل على تغيير وتجديد معظم ممتلكاتك ؛ فقد تجد لديك قائمة بأشياء تفرض عليك اتخاذ أفعال مثل " إنهاء التصميم الخاص بالمساحة " ؛ " تجديد المطبخ " ؛ " إعادة ضبط كهرباء الدور السفلي " وهكذا ، والتي يمكن اعتبار كل منها مشروعاً منفصلا . هل تجمع كل هذه المهام تحت مدخل واحد ضمن قائمة " المشروعات " ، لنقل مثلاً تحت عنوان " استكمال كل أعمال التجديد الخاصة بالمنزل " أم أنك ستراجع أو تدون كل مشروع فرعي باعتباره مفردًا منفصلا قائمًا بذاته ؟

إن هذا في واقع الأمر لا يهم طالما أنك ستراجع كل مكونات المشروع لكي تحقق أعلى قدر من الكفاءة . لن تكون هناك أداة خارجية أو صيغة تنظيمية مثالية تمكنك من إجراء الفرز الأفقي والطولي الخاص بكل مشروعاتك ؛ أي أنه سوف يفرض عليك جمع ومراجعة ما يتعلق بالمشروع على نحو صحيح (أي عبر نظام مراجعتك الأسبوعية) . أما إن وضعت مشروعك الأكبر ضمن قائمة مشروعاتك ، فسوف تكون بحاجة لإعداد قائمة بكل المشروعات الفرعية أو خطة المشروع ذاتها باعتبارها " مادة مساندة للمشروع " تخضع للمراجعة . إنني أنصح باتباع هذه الطريقة إن كانت الأجزاء الكبرى من المشروع تعتمد على أجزاء أخرى يجب إنجازها أولا . في إطار هذا السيناريو سوف تجد نفسك مواجهًا بمشروعات فرعية لا ترتبط بإنجاز أفعال تالية لأنها في واقع الأمر " في انتظار " أشياء أخرى يجب أن تحدث قبل أن تتاح لك فرصة تحريكها . أي أنك - على سبيل المثال - قد لا تكون قادرا على إنجاز " تجديد المطبخ " قبل أن تنتهي من " ضبط كهرباء الدور السفلي " . ومع ذلك فإنك يمكن أن تواصل إنجاز " استكمال تخطيط المساحة " باعتباره أمرًا منفصلًا عن كلا المشروعين الفرعيين السابقين . وبناء

على ذلك سوف تكون بحاجة إلى فعل تال يجب اتخاذه فيما يخص " ضبط كهرباء الدور السفلى " ، و " استكمال تخطيط المساحة " .

لا تشغل بالك بالطريقة المثلى . إن لم تكن واثقا ، فإننى أنصحك بوضع مشروعاتك الكبرى ضمن قائمة " مشروعاتك " ، والاحتفاظ بالمشروعات الفرعية الخاصة بمشروعك ضمن الأدوات المساندة للمشروع ، على أن تحرص على إدراجها ضمن المراجعة الأسبوعية . إن لم يبد لك هذا الاجراء صحيحا تماما ، فحاول أن تسجل المشروعات الفرعية النشطة والمستقبلية باعتبارها مداخل خاصة منفصلة على قائمتك الأساسية .

ليس هناك نظام مثالى لمتابعة كل المشروعات والمشروعات الفرعية بنفس الطريقة . إنك فقط بحاجة لأن تعرف أن لديك مشروعات ، وأنك يجب أن تجد لهذه المشروعات ولكل الأشياء الفرعية المرتبطة بها وسيلة فعالة للمتابعة والتذكرة بها .

إن الطريقة التى تدون بها مشروعاتك ومشروعاتك الفرعية متروكة إلى اختيارك الشخصى . عليك فقط أن تحرص على مراجعة كل الأجزاء المرتبطة بالمشروع .

المواد المساندة للمشروع

المواد المساندة للمشروع ليست هى الأفعال الخاصة بالمشروع ، كما أنها ليست التذكرة الخاصة به . وإنما هى المصادر التى تساند أفعالك وتفكيرك بشأن المشروعات .

لا تستخدم المواد المساندة باعتبارها وسيلة تذكرة . يعمد الناس إلى استخدام رزم من الأوراق وحافظات ملفات سميكة باعتبارها مواد تذكرة تعمل على : (١) تذكيرهم بأن لديهم مشروعا . (٢) تذكيرهم بوجوب اتخاذ أفعال مرتبطة بهذه المشروعات . ولكن المشكلة هى أن الأفعال التالية وبنود قائمة " الانتظار " المرتبطة بهذه المشروعات لا تكون قد تحددت بعد ، فضلا عن أنك نفسيًا سوف تشعر بأنك مازلت غارقًا داخل هذه الرزم والملفات مما يعطى انطباعًا وشعورًا بأنها بنود مازالت بحاجة إلى معالجة ، وبالتالى تكبلك بالأعباء بدلا من أن تحفزك على إنجاز الفعل المرتبط بها .

عندما تكون فى عجلة من أمرك ، وفى خضم النشاط اليومى ، فإن ملفات كهذه سوف تكون آخر ما يمكن أن تلتقطه لتدرس ما يمكن إنجازه من أفعال لأنك سوف تفضل فى واقع الأمر تجاهل هذه الملفات والرزم لأنها لا تحفزك على أداء أى شيء ، وإنما تخلق لك المزيد من التوتر والقلق .

إن كنت فى مثل هذا الوضع ، يجب عليك أولاً أن تضيف المشروع إلى قائمة مشروعاتك كتذكرة بأن هناك نتيجة يجب أن يتم إنجازها . ثم يجب بعدها وضع الخطوات الواجب اتخاذها وبنود " الانتظار " ضمن قوائم التذكرة الخاصة باتخاذ الأفعال . وأخيرًا ، عندما يحين الوقت الفعلى للإنجاز ، مثل إجراء اتصال هاتفى بشخص ما بشأن المشروع ، يمكنك أن تستخرج كل المواد التى ترى أنك تحتاج إليها لتعمل بوصفها مواد مساندة لك أثناء إجراء هذا الحوار .

لتجنب التكرار المثير للسأم ، عليك بعدم استخدام المواد المساندة باعتبارها تذكرة بما يجب عليك عمله ، بل يجب نقلها إلى قائمة الأفعال . ولكن إن كانت هذه المواد تحتوى على خطط المشروعات والمراجعات فضلا عن المعلومات الفورية الخاصة بالمراجع والأرشيف ، فربما تجد فى نفسك رغبة فى الاحتفاظ بها فى مكان يكون مرئيا بدرجة أكبر بالنسبة إليك من المكان الطبيعى أو الخزانة الطبيعية التى تحتفظ بداخلها عادة بكل المراجع . إن هذا المكان الأخير يناسب المواد المساندة أيضًا طالما تحرص بشكل دائم على فتح الدرج وإلقاء نظرة على الخطة فى كل مرة تقوم فيها بإجراء مراجعة أسبوعية . أما إن لم يكن الحال كذلك ، فيجدر بك أن تحتفظ بهذه الملفات المساندة فى حافظة ملفات قائمة بذاتها أو سلة خاصة بالأشياء التى لم تُنجز بعد فوق مكتبك أو خزانة كتبك .

عودة إلى المثال الذى طرحناه فى البداية ، مثال المنزل ، يمكنك أن تحتفظ بحافظة تحمل عنوان " منزل جديد " تحتفظ فيها بكل الخطط والتفاصيل والملحوظات المرتبطة بتخطيط المساحة وتجهيز المطبخ والدور السفلى . وأثناء مراجعتك الأسبوعية عندما تصل إلى عنوان " استكمال تجديدات المنزل الجديد " ضمن قائمة مشروعاتك ، يمكنك أن تستخرج ملف

" المنزل الجديد " وتراجع كل الملحوظات وتتأكد من أنه لم يفتك أى فعل من الأفعال الواجب اتخاذها . وقتها إما أن تنجز هذه الأفعال أو توكلها إلى شخص آخر أو ترجئها وتضعها ضمن قائمة الأفعال المطلوب إنجازها فيما بعد ، ثم تعاد الحافظة إلى مكانها إلى أن تحتاج إليها ثانية عند إنجاز بعض الأفعال المرتبطة بمراجعتك الأسبوعية التالية .

يعتمد الكثير ممن يتعاملون مع عملاء إلى استخدام حافظات خاصة بالعملاء أو برامج إدارية خاصة بالاتصالات مثل برنامج آكت لإدارة الحسابات . ولكن المشكلة تكمن هنا فى أن بعض المواد المستخدمة تكون فى الواقع مجرد حقائق أو بيانات تاريخية يجب أن يتم حفظها كخلفية لحين إمكانية استخدامها ، أو ريثما يتسنى لك استخدامها . وتكون الأشياء التى تستحق المراجعة أو المتابعة هى الأفعال المطلوبة لتحريك العلاقات قدما . ينطبق هذا على معلومات العميل ، وهو ما يمكن إدراجه ضمن الملفات العامة للمراجع الخاصة بالعميل أو حفظها فى مكتبة خاصة بالعميل . (إننى أستخدم برنامج آكت نظرا للخاصية العظيمة الوحيدة الذى يقدمها وهى أنه يسمح لى بالاطلاع على المراجع التى تحمل معلومات عامة عن الشركة والتعاملات المهمة مع الأشخاص الأساسيين دخل الشركة . إنه يمثل لى قاعدة معلومات جيدة تركز على العميل) . وإن كنت بحاجة للاتصال بعميل ؛ فإننى لا أدون التذكرة الخاصة بالاتصال فى أى مكان خارج قائمة " الاتصالات " .

تنظيم عملية التفكير الفورى المرتبطة بالمشروعات

فى الفصل الثالث ، ذكرت لك أنك سوف تملك ، على الأرجح ، بعض الأفكار التى تود الاحتفاظ بها بشأن المشروعات ولكن بدون أن تفرض هذه الأفكار بالضرورة اتخاذ أفعال . إن مثل هذه الأفكار تندرج تحت الفئة الواسعة لـ " المواد المساندة للمشروع " ، وقد تمثل أى شىء بدءًا من مجرد ملحوظة أو فكرة بشأن شىء ما قد تود القيام به أثناء عطلتك التالية إلى توضيح لبعض العناصر الكبرى المكونة لخطة المشروع . إن هذه الأفكار يمكن

أن ترد إليك وأنت تقود سيارتك فى الطريق السريع بينما تستمع إلى المذياع ، أو أثناء قراءة مقالة معينة . ما الذى ستفعله بهذه النوعية من المواد ؟

ليس هناك أى داع لفقدان أى فكرة عن مشروع أو موضوع أو أمر ما .

إن نصيحتى إليك فى هذا الصدد هى أن تفكر فى الموضع الذى تحتفظ فيه بالجداول الخاصة بالمشروع أو الموضوع نفسه ، وكيف يمكنك إضافة معلومات إليها والمكان الذى يمكنك أن تحتفظ فيه بأية بيانات مستفيضة مرتبطة بالمشروع . سوف يكون لدى أى متخصص عدة خيارات عن كيفية التعامل مع هذه المواد المساندة بما فى ذلك إرفاق الملاحظات بقوائم البنود نفسها أو تنظيم المعلومات الرقمية ضمن البريد الإلكترونى وقاعدة المعلومات ، وكذلك الاحتفاظ بملفات ورقية وملحوظات فى دفاتر معينة .

تدوين الملاحظات . تسمح معظم برامج التنظيم الإلكترونية وبرامج الحاسب بتسجيل ملاحظات فى المدخل الخاص بالقائمة أو التقويم . إن كنت تحتفظ بقائمة " المشروعات " فى نظام تشغيل حاسبى ، يمكنك أن تنتقل إلى المشروع الذى واتتك فكرة بخصوصه ثم تدون ملحوظة بداخله . إنها وسيلة ممتازة لحفظ أية فكرة تطرأ على بالك بخصوص المشروع . إن كانت قائمة مشروعاتك ورقية ، يمكنك أن ترفق بالقائمة الأساسية ورقة لاصقة . أما إن كنت تستخدم أسلوباً تقنياً بسيطاً فيمكنك أن تدون ما تريده على ورقة منفصلة . على أية حال ، سوف تكون بحاجة إلى تذكرة لكى تلقى نظرة على الشىء الملصق أو المرفق عند مراجعة مشروعك لكى تستغل البيانات المذكورة به .

البريد الإلكترونى وقاعدة البيانات . يمكن الاحتفاظ بالبريد الإلكترونى الذى قد يحتوى على معلومات جيدة مرتبطة بالمشروع - فى حافظة بريد إلكترونى مخصصة لذلك (فقط طبق التعليمات المبينة والخاصة بـ " @ أعمال " والتى أطلق عليها عنوان " @ مشروعات ") . سوف تجد

أنه من المفيد أيضا - ما لم تكن لديك واحدة بالفعل - أن ترسى قاعدة بيانات رقمية أكثر استفاضة لتنظيم تفكيرك بشأن موضوع أو مشروع ما . إن كانت شركتك تستخدم نظام لوتس نوتس ، على سبيل المثال ؛ يمكنك أن ترسى قاعدة بيانات خاصة بالمشروع ، إما لاستخدامك أنت الخاص على حاسبك الشخصي ، أو للاستخدام مع الآخرين على شبكة الإنترنت * . ويجدر بنا الإشارة في هذا الصدد إلى أنه من المفيد أن تطلع على بعض قواعد البيانات الحرة المتاحة في السوق أيضا ؛ حتى إن كان هذا بغرض استخدامك الشخصي فقط . من الجيد أن تتمكن من " قطع ولصق " بمعنى نقل بيانات من شبكة الإنترنت أو البريد الإلكتروني وإدراجها في إطار الموضوع الخاص بك أو تدوينها ضمن أفكارك . احرص أيضا على التعرف على كل التقنيات الخاصة بالأدوات التي تملكها بالفعل ؛ إن مجرد التعرف على الإمكانيات الكاملة لبرنامجك التنظيمي الإلكتروني يمكن أن يمدك بقدرات عظيمة لتدوين كل ما قد يتراءى لك .

الملفات الورقية . إن امتلاك ملف منفصل لكل مشروع على حدة سوف يبدو منطقيا للغاية عندما تكون بصدد تجميع عدد كبير من المواد الورقية ؛ قد تكون هذه الوسيلة ذات تكنولوجيا تقليدية ولكنها مع ذلك تبقى حلاً أنيقًا . إن البساطة والسهولة في المعالجة تمثل أساس أى نظام ناجح لحفظ المراجع مما يمكنك من تجميع كل القصاصات الورقية الخاصة بالاجتماعات .

صفحات ضمن دفاتر . من بين المزايا العظيمة لتلك الدفاتر ذات الأوراق المنفصلة أنها تمنحك فرصة تكريس صفحة كاملة أو مجموعة من الصفحات

---

* الكثير من مستخدمي برنامج لوتس نوتس لا يدركون أن بوسعهم فعل هذا ؛ على الرغم من أن هذه الخاصية هي إحدى أقوى خصائص هذا البرنامج . إن كنت تعمل مستخدما هذا البرنامج ، فاتصل بخبير التشغيل واطلب منه أن يشرح لك استخدام هذه الخاصية في البرنامج .

لمشروع واحد بعينه . على مدى سنوات ظللت محتفظًا بدفتر متوسط الحجم يحمل قائمة بـ " المشروعات " فى الأمام ، وجزء آخر مخصص " للمواد المساندة للمشروع " فى الخلف ، حيث أحتفظ دائما ببعض الصفحات البيضاء لتدوين أى فكرة عشوائية قد ترد إلى ذهنى وأية خطط أو تفاصيل خاصة بالمشروعات المدونة على قائمتى .

كل طريقة من الطرق الموصوفة أعلاه يمكن أن تكون فعالة فى تنظيم التفكير الخاص بالمشروعات . ولكن النقطة الأساسية هى أنك يجب أن تحرص وتلتزم بشكل دائم بمراجعة كل الخطوات الفعلية المرتبطة بالمشروع فضلا عن مراجعة كل الملحوظات قدر ما تراه ضروريًا ، حسب طبيعة المشروع .

سوف ترغب دائما فى التخلص من بعض النقاط التى دونتها بمجرد أن تفقد أهميتها أو واقعيتها لكى تُبقى النظام نظيفا بعيدا عن أية أوراق مكدسة . لقد اكتشفت أن تدوين كل هذه الأفكار يمثل قيمة كبيرة لأنها تساعدنى على التفكير فى المشروع أكثر من تطبيقها هى فى حد ذاتها (حيث إننى لا أطبق معظمها !) . ولكننى أحاول أن أتأكد من أننى لا أدع أفكارى القديمة تبقى طويلا متظاهرا بجدواها فى الوقت الذى تكون قد فقدت فيه أية أهمية .

تنظيم البيانات التى لا تستوجب اتخاذ أفعال

من أكبر المشاكل التى تواجهها نظم الإدارة الشخصية أنها تخلط بين بعض الأشياء التى تستوجب اتخاذ أفعال وبين عدد كبير من البيانات والمواد القيمة ولكن التى لا تستوجب اتخاذ أفعال . إن امتلاك هياكل جيدة دائمة لإدارة المبنود التى لا تستوجب اتخاذ أفعال فى مجال عملك وحياتك يعد عاملا لا يقل أهمية عن إدارة التذكرة الخاصة بالأفعال والمشروعات . عند عدم إدارة هذه البنود - التى لا تستوجب اتخاذ أفعال - على نحو جيد ؛ سوف يحدث خلل كبير فى نظامك التنظيمى الشخصى .

تنتمي الأشياء التي لا تستوجب اتخاذ أفعال إلى فئتين كبيرتين وهما : المراجع ، والتذكرة التي تذكرك بأشياء لا تستوجب اتخاذ أفعال فورية حيالها الآن ، ولكنها قد تحتاج إلى هذا في وقت لاحق .

المراجع

معظم الأشياء التي ترد إلى مكتبك أو حياتك بشكل عام عبارة عن مواد مرجعية . إنها لن تستوجب اتخاذ أفعال وإنما هي مجرد معلومات قد تود الاحتفاظ بها نظرًا لعدة أسباب . والقرار الرئيسي هنا يتلخص في حجم ما سوف تحتفظ به منها ، وحجم المساحة التي سوف تخصصها للمراجع وصيغة ومكان الحفظ . يرجع كل هذا في معظمه إلى حكمك الشخصي أو إلى النظام المتبع داخل الهيئة التي تعمل بها والذي يكون مرتبطا وقائما على الاعتبارات القانونية التنظيمية أو الأولوية الشخصية . إن الوقت الوحيد الذي تكون فيه بحاجة إلى إلقاء نظرة على المراجع هو عندما تكون بحاجة لتغيير النظام بشكل ما لأنك أصبحت تملك الكثير أو القليل جدا من المعلومات .

ولكن المشكلة التي يعاني منها معظم الناس على المستوى النفسي مع هذه المراجع هي أنها مازالت " أشياء " ؛ بمعنى أنهم لم يقرروا بعد ما إن كانت تستوجب اتخاذ أفعال أم لا . بمجرد أن تتخذ قرارًا حاسما بشأن تحديد هوية هذه الأشياء ، فإن ما سوف يتبقى لديك باعتباره مرجعًا لن يكون مقترنا بأي خطوة استكمالية ؛ وإنما سوف يشكل جزءًا من مكتبتك فحسب ، وبالتالي لن يشكل أي عبء نفسي عليك . القرار الوحيد الذي سوف يُفرض عليك اتخاذه في هذه الحالة هو حجم هذه المكتبة . عندما تطبق برنامجنا هذا على النحو الأكمل سوف تحتفظ بالكم الذي تسمح لك به مساحتك (المادية أو الرقمية على الحاسب) . بعد أن زادت المساحة المتاحة في حاسبي أصبحت قادرا على الاحتفاظ بكم أكبر من الرسائل الإلكترونية ضمن أرشيفي . إنني أجد أنه كلما زادت المساحة زادت الفائدة ؛ حيث إن زيادة حجم المراجع لن يضيف أي عبء نفسي عليك .

النظم المتعددة للمراجع

هناك عدة وسائل لتنظيم المراجع والعديد من أنواع الأدوات التي يمكن استخدامها . فيما يلي طرح مختصر لبعض الأنواع الأكثر شيوعا :

يجب ان يكون نظام المراجع الخاص بك بمثابة مكتبة للمعلومات ، يسهل عليك استرجاع ما تريد من معلومات منها ، وليس نظام تذكرة لأفعالك أو مشروعاتك أو أولوياتك .

- ملفات ورقية أو إلكترونية عامة لحفظ المراجع
- نظام عام لحفظ الملفات
- نظم الحفظ وإدارة الاتصالات الإلكترونية
- المكاتب والأرشيف

ملفات ورقية أو إلكترونية عامة لحفظ المراجع . كما سبق وذكرت ؛ فإن اقتناء نظام حفظ ملفات جيد يعتبر أمراً بالغ الأهمية . كما أنه ضرورى للتعامل مع هذا الكم الهائل الذى قد يُفرض عليك أحيانا من المواد الورقية لأنه سوف يكون بمثابة أداة قيمة مساندة لك . سوف تجد نفسك - على أفضل افتراض - قد أرسيت نظاماً عاماً لحفظ الملفات أثناء تناول المدخلات . إنك بحاجة لأن تشعر بالثقة والراحة عند تناول حتى ولو ورقة واحدة تود الرجوع إليها في وقت لاحق . كما أن نظامك يجب أن يكون سهلا بما يتيح لك القدرة على استخراج الملف فى الحال وفق الترتيب الأبجدى . إن لم تكن قد أرسيت هذا النظام بعد ؛ فراجع الفصل الرابع لكى يساعدك فى هذا الصدد .

ينتهي المآل بمعظم الناس إلى اقتناء ملفات خاصة بالمراجع تحتوى على ما يقرب من ٢٠٠ إلى ٤٠٠ ورقة ، ومن٣٠ إلى ١٠٠ حافظة من الرسائل الإلكترونية .

نظام عام لحفظ الملفات . أى موضوع يتطلب أكثر من خمسين حافظة للملفات يجب أن يمنح قسمًا أو درجًا خاصاً به ، ويكون له نظام أبجدى خاص به . إن كنت - على سبيل المثال - بصدد إدارة نظم دمج للشركة

وبحاجة للاحتفاظ بالكثير من الأعمال الورقية ؛ فقد تكون بحاجة إلى تخصيص خزانتين أو ثلاث خزانات حفظ ملفات كاملة لاحتواء الملفات الضرورية لإنجاز هذه العملية . إن كنت من محبى العناية بالحدائق أو الإبحار أو الطهى فقد تكون بحاجة إلى ما لا يقل عن درج ملفات كامل لهذه الهواية .

ضع فى اعتبارك أنه إن كانت المواد المرتبطة " بمجال تركيزك " يمكن أن تختلط بمجالات تركيز أخرى ؛ فقد تعتريك الحيرة بشأن حفظ المعلومات ضمن المراجع العامة أو ضمن ملفات المراجع المتخصصة . إنك عندما تقرأ على سبيل المثال مقالًا عظيمًا عن الأسوار الخشبية وتود الاحتفاظ به ، فهل ستحتفظ به فى خزانة " العناية بالحديقة " أم ضمن النظام العام الذى يضم معلومات أخرى بشأن المشروعات المرتبطة بالشئون المنزلية ؟ كقاعدة عامة ، يفضل أن تلتزم بنظام مرجعى واحد باستثناء عدد محدود للغاية من الموضوعات المنفصلة .

نظام الحفظ وإدارة الاتصالات الإلكترونية . معظم المعلومات التى تود الاحتفاظ بها سوف تكون ذات صلة مباشرة بالأشخاص الذين ترتبط بهم ضمن شبكة اتصالاتك . إنك بحاجة لتسجيل معلومات عن الاتصالات المختلفة - أرقام هواتف وعناوين العمل والمنزل ؛ وأرقام الهواتف الخلوية وأرقام الفاكس والبريد الإلكترونى وهكذا . فضلا عن هذا فإنك إن وجدت الأمر مجديا فقد تجد فى نفسك رغبة فى تسجيل معلومات إضافية عن أعياد الميلاد وأسماء الأصدقاء والزملاء وأفراد الأسرة والهوايات وأنواع الشراب والطعام المفضلة ومثل هذه الأشياء . أما إن كنت تعمل على مستوى احترافى مرتفع فقد تكون بحاجة إلى معرفة ومتابعة تواريخ تعيين الموظفين وتواريخ مراجعة مستوى الأداء والأهداف والغايات وكل البيانات الأخرى التى قد تكون ذات أهمية ومرتبطة بالأهداف التنموية للعمل .

إن القسم المخصص للهواتف والعناوين الذى تضمه معظم برامج التنظيم الإلكترونية هو الأكثر استخدامًا وشيوعا فى هذه الأغراض . إن كل شخص

بحاجة للاحتفاظ بأرقام الهواتف . ولكن من الضرورى أن تلاحظ أن هذه المعلومة هى مجرد معلومة مرجعية . أى أنك لست مطالبًا باتخاذ أى أفعال حيالها ؛ إنها مجرد معلومة قد تحتاج إليها فى المستقبل .

هذا يعنى أنه ليس هناك مشكلة بشأن كيفية تنظيم هذه المعلومات ، إذ إنك تنظمها حسب رؤيتك الشخصية . ومرة أخرى أقول إن المشكلة الوحيدة التى قد تظهر فى هذا الصدد تنبع من رغبة البعض فى إقحام نظم التسجيل الإلكترونية تلك فى شئون لم تخصص من أجلها ، مثل استخدامها كأداة تذكيرية باتخاذ بعض الأفعال ، لكن هذا لن يجدى . طالما أنك تعرفت على كل الأفعال التى يجب أن تقوم بها ووضعت نظامًا محكمًا لمتابعتها من خلال قوائم التذكرة ؛ فإن نظم الاحتفاظ بأرقام الهواتف والعناوين لا يجب أن تعدو كونها دليلاً محايداً لا يحمل سوى الأرقام والعناوين .

إن القضية الوحيدة التى يجب أن تشغلك فى هذا الصدد كم المعلومات التى تحتاج إلى الاحتفاظ بها ومكان حفظها والأداة التى ترغب فى حفظ المعلومات بها . بحيث يتسنى لك التوصل إليها وقتما شئت . ليس هناك أداة مثالية لتحقيق هذا الغرض ولكن بما أن الأدوات الرقمية الصغيرة أصبحت الأكثر سهولة فى الاستخدام وقادرة على التوصيل بقواعد البيانات الأكبر حجما ؛ فسوف تتيح لك فرصة توافر المعلومات بين يديك بأقل قدر من الجهد .

المكاتب والأرشيف . وتشمل تلك المعلومات التى تقتنيها أنت على مستواك الشخصى ، والتى يمكن أن تكون مجدية فى حياتك ، عدة مستويات . يمكنك أن تحتفظ فيها بأى شىء تريده . لكن السؤال الأساسى هنا هو بخصوص الكم الذى ينبغى الاحتفاظ به وإلى أى مدى يجب أن يكون فى متناول يديك ، وفى أى شكل ، وما إذا كان الشكل سيتغير والمتغيرات المرتبطة باحتياجاتك ومستوى راحتك فى التعامل مع البيانات . هذه القضية لا تعتبر قضية جوهرية أو مؤثرة على تنظيمك الشخصى أو إنتاجيتك ، طالما تحتفظ بكل مشروعاتك والأفعال الواجب اتخاذها ضمن نظام محكم تحرص

على متابعته بشكل دائم . وهكذا تتحول كل المراجع بجميع أشكالها إلى مجرد أشياء يجب الاحتفاظ بها بغرض التوصل إليها عند الضرورة .

إن كنت تسعى لتسهيل الأمور على نفسك فعليك الالتزام بحدود واضحة . ما هى نوعية الأشياء التى تحتاج إلى تواجدها كل الوقت ؟ يجب أن تضع هذه الأشياء فى مخططك الخاص أو فى المفكرة الإلكترونية الخاصة بك . ما هى الأشياء التى تحتاج إليها تحديدا فى الاجتماعات التى تُعقد خارج مقر العمل أو فى المواقع الخارجية ؟ يجب أن تحتفظ بهذه الأشياء التى ستحتاجها فى حقيبة عملك أو حقيبة يدك أو أى شىء من هذا القبيل . ما هى الأشياء التى قد تحتاج إليها أثناء عملك فى المكتب ؟ يجب أن تحفظ هذه الأشياء فى نظام حفظ الملفات الخاص بك أو على حاسبك الشخصى . ماذا عن المواقف النادرة التى قد تقابلها فى عملك ؟ يمكنك أن تحفظ الأدوات التى تحتاج إليها فى مثل هذه المواقف فى الأرشيف ضمن الملفات الخاصة بالقسم أو فى مواقع التخزين .

ما هى المعلومات المتوافرة فقط على شبكة الإنترنت ؟ إن هذه المعلومات لا حاجة لها طالما أنك قريب من حاسبك الشخصى ومتصل بشبكة الإنترنت ، لكن إذا كنت تعلم أنك ستحتاج إلى تلك المعلومات وأنت فى مكان يتعذر فيه الاتصال بشبكة الإنترنت ، فعليك بطباعة البيانات التى تحتاجها وتخزينها فى ملف تحمله معك .

هل رأيت إلى أى مدى تعد عملية التنظيم الشخصية للمراجع عملية بسيطة ويسيرة ؟ إن التمييز بين الأشياء التى تستوجب اتخاذ أفعال والأشياء الأخرى التى لا تستوجب اتخاذ أفعال هى مفتاح النجاح فى هذا الصدد . وبمجرد أن تفعل هذا ، فسوف تكون لديك حرية مطلقة لإدارة وتنظيم المراجع بالقدر الذى تريده كبر أم صغر . إنه قرار شخصى محض يجب أن يكون مبنياً على قيمة الشىء الذى تقرر أنه يستحق الاحتفاظ به .

يوما ما / ربما

الشيء الأخير الذى سوف يُفرض عليك تناوله ضمن نظامك التنظيمى هو كيفية تتبع الأشياء التى قد تكون بحاجة لإعادة تقييمها فى المستقبل . يمكن أن تتراوح هذه الأشياء بين رحلة خاصة قد تود القيام بها فى يوم من الأيام ، إلى بعض الكتب التى تود قراءتها ، إلى المشروعات التى قد تود تناولها فى العام المالى التالى إلى المهارات والمواهب التى تود تنميتها . لكى تطبق هذا النموذج على الوجه الكامل سوف تكون بحاجة إلى شكل من أشكال " حقائب الظهر " أو " حامل" يمكن أن تعلق عليه الأشياء .

هناك العديد من الوسائل لتنظيم الأشياء لمراجعتها فى وقت لاحق وكلها سوف تكون مجدية فى إفراغ عقلك . يمكنك أن تضع الأشياء أو البنود فى نسخ قوائم " يوما ما / ربما " أو تذكرة لها على تقويمك أو تحتفظ بها ضمن نظام ورقى للتذكرة .

إن نظام " يوما ما / ربما " ليس نظاما للتخلص من الأشياء : بل إن الأشياء التى تضعها هناك تكون ذات قيمة بالغة بل قد تكون أكثر الأشياء إبداعية فى حياتك .

قائمة " يوما ما / ربما "

سوف تجد ، على الأرجح . عند إجراء مسح شامل لمحتويات عقلك مجموعة من الأشياء التى لن تكون واثقا بشأن مدى التزامك بها . " تعلم الإسبانية " أو " شراء حصان لـ " مارسى " ، أو " تسلق جبل واشنطن " ، أو " بناء استراحة للضيوف " ؛ هذه أمثلة شائعة لمثل هذه الأشياء التى يمكن أن تندرج ضمن هذه الفئة .

إن لم تكن قد أقدمت على هذا بالفعل ؛ فإننى أنصحك بإعداد قائمة بكل الأشياء التى تنتمى إلى " يوما ما / ربما " وفق أى نظام تنظيمى يقع اختيارك عليه . اسمح لنفسك بتدوين كل الأشياء التى تتراءى لك ضمن هذه القائمة . سوف تكتشف على الأرجح أن مجرد خلق القائمة والشروع فى ملئها سوف يوحى لك بالكثير من الأفكار المبدعة .

قد تندهش أيضا عندما تجد أن بعض الأشياء التى سوف تدونها فى تلك القائمة سوف تبدأ فى التحقق بأسرع وقت . إن كنت تؤمن بقوة الخيال فى إحداث التغيير على مستوى التصور والأداء ، فسوف يسهل عليك أن ترى إلى أى مدى يمكن أن تعمل قائمة " يوما ما / ربما " ، حال وضعها أمام عقلك الواعى ، على إضافة العديد من المغامرات الرائعة لحياتك وعملك . وسوف تميل بطبيعة الحال إلى اقتناص الفرص فور ظهورها طالما أنك حددتها وسجلتها باعتبارها احتمالا قائما . لقد كانت هذه بلا شك تجربتى الخاصة . إن تعلم العزف على آلة الفلوت ، وكيفية قيادة السفن الكبرى قد بدآ لدىَّ انطلاقًا من هذه القائمة . فضلا عن أن " سلة مدخلاتك " سوف تكون مصدرًا ثريًا لاستقاء مثل هذه الأشياء التى تنتمى إلى قائمة " يوما ما / ربما " ؛ إنها قائمة خيالك الإبداعى ومشروعاتك الجارية .

أَجْرِ جردًا لخيالك الإبداعى . ما هى الأشياء التى تود أن تنجزها إن سمح لك الوقت والمال ؟ دوّنها فى قائمة " يوما ما / ربما " . من بين الفئات الأكثر شيوعا فى هذا الصدد ، يمكن أن نذكر :

- الأشياء التى تحب أن تقتنيها أو تبنيها فى بيتك
- الهوايات التى تود ممارستها
- المهارات التى تود تعلمها
- المجالات الإبداعية التى تود سبر أغوارها
- الملابس والاكسسوارات التى تود شراءها
- الألعاب (الأدوات) التى تود اقتناءها
- الرحلات التى تود القيام بها
- المنظمات التى تود الانضمام إليها
- المشروعات الخدمية التى تود أن تسهم فيها
- الأشياء التى تود أن تراها أو تفعلها

أعد تقييم مشروعاتك الجارية . هذا هو الوقت المناسب لمراجعة قائمة " مشروعاتك " من منظور أكثر ارتقاء (هذه نقطة فاصلة في مجال عملك وأهدافك) والتفكر في إمكانية نقل بعض الالتزامات الجارية إلى قائمة " يوما ما / ربما " . إن أدركت بعد شيء من التفكير أن هناك مشروعاً ما لا يمكن أن تشرع في أدائه أو حتى التفكير فيه على مدى الشهور التالية أو أكثر ؛ فعليك بنقله لتلك القائمة .

إن ما يدفع بعض الناس للعمل والإنجاز قد لا يؤثر مطلقًا على الآخرين .

- " ارسطو "

الفئات الخاصة بقائمة " يوما ما / ربما "

سوف تجد على الأرجح أن هناك بعض الاهتمامات الخاصة التي تمثل أشياء تحب أن تقوم بأدائها . سوف يكون من الممتع أن تستجمعها في قوائم . يمكن أن نذكر التالي على سبيل المثال :

- الطعام : الوصفات والقوائم والمطاعم وأنواع المشروبات
- الأطفال : أشياء تود القيام بها معهم
- كتب للقراءة
- إسطوانات مدمجة تود شراءها
- شرائط فيديو للإيجار أو الشراء
- أحداث ثقافية تود حضورها
- أفكار خاصة بالهدايا
- أفكار خاصة بالحديقة
- مواقع إلكترونية تود زيارتها
- رحلات يمكنك القيام بها في عطلة نهاية الأسبوع
- أفكار خاصة بالاجتماعات
- أفكار خاصة بالحفلات
- أفكار أخرى متنوعة (جميع الأشياء الأخرى التي لا تدري أين تضعها)

إن هذه الأنواع من القوائم يمكن أن تحتل مكانا وسطًا بين المراجع وقوائم " يوم ما / ربما " لأنك يمكن أن تقوم بجمعها وإضافتها فحسب إلى قوائمك المختلفة مثل تلك الخاصة بالمطاعم أو الكتب لكي تطلع عليها وقت الحاجة ، كما أنك قد تود مراجعة البنود المدونة في قائمة " يوماً ما / ربما " بشكل منتظم لكي تذكر نفسك بالإقدام على تجربة شيء معين في وقت ما .

على أية حال ، هذا سبب إضافي آخر لامتلاك نظام شخصي يُسهل عليك حفظ الأشياء التي يمكن أن تضفي القيمة والتنوع والإثارة على حياتك بدون أن تكبل عقلك ومساحة عملك بأعمال غير مستكملة أو لم تحسم بعد .

خطورة ملفات ورزم " حفظ ومراجعة "

ابتكر العديد من الناس ملفات أو رزم لـ " الحفظ والمراجعة " (وأحيانًا أدراجاً كاملة) والتي لا تنتمي إلى فئة " يوما ما / ربما " . وهم يقولون لأنفسهم بأنه " حين يتاح لديّ الوقت ، أود أن ألقي نظرة على هذه الأشياء " وهكذا يبدو اللف المخصص لـ " الحفظ والمراجعة " المكان الناسب لاحتواء مثل هذه الأشياء . أنا شخصيًا لا أنصح باقتناء مثل هذا النظام الفرعي لأنني في كل حالة أقابلها تقريبا أكتشف أن العميل يحرص على الاحتفاظ بالملف ولكن دون مراجعته ، بل إنه يكون دائما في حالة خوف وإحجام عن تناوله . إن قيمة قائمة " يوما ما / ربما " سوف تتلاشى إن لم تسع بشكل متعمد مقصود لمتابعتها .

كما أن هناك أيضا اختلافًا كبيرًا بين شيء تتطلع بالفعل إليه ويمكن وضعه بمنتهى الارتياح ضمن قائمة " يوما ما / ربما " وشيء آخر لا يمكن أن يعدو كونه مجرد شيء تود الاحتفاظ به ضمن الأشياء . سوف تجد أن معظم هذه الأشياء يجب أن يتم التخلص منها وأن بعضها يجب أن يندرج تحت قائمة " القراءة والمراجعة " ، والبعض الآخر بحاجة للحفظ كمرجع ، فضلا عن أن البعض الآخر يمكن أن يدون على التقويم أو داخل

ملف التذكرة (انظر صفحة ٢٢٢) لمراجعته بعد مرور شهر وربما كل ثلاثة شهور ، كما أن بعض تلك البنود قد يكون بحاجة لاتخاذ أفعال تالية . كثيرًا ما أكتشف بعد فرز محتوى درج " الحفظ والمراجعة " أو الملف المخصص لهذا الغرض لم يعد هناك شيء بداخله !

استخدام التقويم لتحديد الخيارات المستقبلية

إن التقويم يمكن أن يكون مكانًا آمنًا وسهل المنال لوضع التذكرة الخاصة بكل الأشياء التي قد ترغب في التفكير في أدائها مستقبلا . معظم الأشخاص الذين أشرفت على تدريبهم لم يكونوا واثقين من جدوى استخدامهم للتقويم ، وإلا لكانوا قد استخدموه لتسجيل العديد من الأشياء الأخرى .

من بين الاستخدامات الثلاثة للتقويم تدوين المعلومة المرتبطة بيوم محدد . إن هذه الفئة يمكن أن تشمل عددا من الأشياء ، ولكن من الأفضل استخدام هذه الوظيفة من أجل تسجيل الأشياء التي تود أن تخرجها من داخل عقلك وتعيد تقييمها في تاريخ لاحق . إليك بعض الأشياء القليلة قد تبدو ذات أهمية بالنسبة لك :

- منبهات لتنشيط المشروعات
- أحداث قد تود الاشتراك فيها
- تحفيز القرارات

منبهات لتنشيط المشروعات . إن كان لديك مشروع لا تريد أن تفكر فيه الآن ولكنه يستحق التفكير في وقت لاحق في المستقبل ؛ يمكنك أن تتخير تاريخًا مناسبًا وتضع تذكرة لنفسك بشأن هذا المشروع في يوم محدد في التقويم . يجب أن تدون التذكرة في يوم محدد (وكذلك توقيت محدد) داخل التقويم لكل الأشياء التي تود أن تتذكرها في ذلك اليوم ؛ وهكذا عندما يأتي هذا اليوم ؛ سوف ترى المذكرة وتتعامل مع هذا الشيء باعتباره مشروعًا نشطًا ضمن قائمة مشروعاتك . ومن بين البنود المتعارف عليها والتي يمكن إدراجها ضمن هذه الفئة :

- الأحداث الخاصة التى تتطلب تحديد وقت معين لأدائها (إطلاق منتج ما ، بدء حملة لجمع التبرعات أو التمويل اللازم لشيء ما ، إلخ) .
- الأحداث الدورية التى تود أن تستعد لها ، مثل مراجعة الميزانية ، الاجتماعات السنوية ، تخطيط المناسبات أو الاجتماعات (الوقت الذى يجب أن تبدأ فيه بإعداد اجتماع المبيعات الخاص بالعام التالى) .
- التواريخ الأساسية المرتبطة بأشخاص معينين والتى يجب أن تفعل شيئا حيالها (مثل أعياد الميلاد أو المناسبات السنوية أو تقديم الهدايا ، إلخ) .

أحداث قد تود الاشتراك فيها . إنك تتلقى ، على الأرجح بشكل دائم ، منشورات خاصة بالندوات والاجتماعات والخطب والأحداث الثقافية والاجتماعية التى قد ترغب فى اتخاذ قرار بشأن حضورها مع اقتراب موعدها . عليك بتصور الوقت المناسب إذن لمثل هذه الأشياء لكى تدون منبهاً خاصاً بها فى تقويمك فى التاريخ المناسب ، مثل :

" إفطار الغرفة التجارية غدا " .
" تذاكر فريقك المفضل سوف تطرح للبيع اليوم " .
" الحفل الخاص الذى سوف يعقد فى أستراليا الليلة فى الثامنة " .
" الاحتفالات التى سوف تعقد فى دار العبادة يوم السبت المقبل " .

إن تواردت إلى ذهنك أية أحداث مشابهة تود إدراجها ضمن نظامك ، فأدرجها الآن .

تحفيز القرارات . من وقت إلى آخر سوف تجد أن هناك قرارًا مهماً تحتاج إلى اتخاذه ولكنك لا تستطيع (أو لا ترغب) فى اتخاذه فى الحال . لا

بأس طالما أنك سجلت تذكرة بشأنه فى تقويمك (مثل : أريد أن أقضى يوما فى التفكير فى هذا الأمر) . (ومن الواضح أن البيانات الخارجية التى تحتاج إليها لاتخاذ قرار يجب أن تسجل ضمن " الأفعال التالية " أو " قوائم الانتظار ") . إنك عن طريق تدوين هذه المذكرة فى تقويمك إنما تضع ذلك الأمر خارج عقلك ومن ثم لم يعد عليك عبء التفكير فيه حتى يحين الموعد الذى حددته فى التقويم *.

لا باس إن قررت ألا تتخذ قراراً فى الوقت الحالى طالما أنك حددت موعداً لاحقًا للتعامل مع القرارات غير المتخذة .

من بين القرارات المتعارف عليها فى هذه الفئة يمكن أن نذكر :

- تعيين أو تسريح موظفين .
- الدمج ، أو الشراء ، أو البيع ، أو الجرد .
- تغيير الوظيفة أو مجال العمل .

هذا موضوع كبير ومتسع أكبر من أن نتطرق إليه فى هذه المساحة المحدودة ؛ أعلم ذلك ، ولكن عليك أن تمضى قدما وتسأل نفسك : " هل هناك أية قرارات كبرى يجدر بى أن أضع لها منبهاً مستقبلياً بحيث أبقى مستريح الفكر والبال بدونها الآن ؟ " إن كان هناك شىء كهذا ؛ دوّن لنفسك تذكرة فى التقويم لكى تفكر فى الأمر أو تنجزه فى وقت لاحق .

ملف " التذكرة "

من بين الوسائل الأنيقة لإدارة الأشياء التى لا تفرض اتخاذ أفعال ولكن

---

* إن كنت تستخدم لوحة تقويم تتيح لك تقسيم هذه الفئات ، فعليك بالتزام الفصل بين المنبهات المختلفة . إن النتائج الرقمية تكون فى الغالب مزودة بتقسيم خاص بالفئات والوظائف المختلفة يتيح لك فرصة استخدام مداخل خاصة لا يطلع عليها أحد غيرك .

قد تفرض عليك اتخاذ فعل فى المستقبل ، ملف التذكرة . * إنه نسخة ثلاثية الأبعاد من التقويم وهو يسمح لك بأن تدون كل التذكرة الخاصة بالأشياء التى ترغب في رؤيتها أو تذكرها ، ليس الآن وإنما فى المستقبل . إن هذا الملف يمكن أن يكون بمثابة أداة بالغة الفاعلية تسمح لك بأن ترسل لنفسك بريدًا أو رسائل مرتبطة بتاريخ محدد . وقد استخدمت أنا شخصيا ملفًا للتذكرة على مدى سنوات ولا أتصور أن أنظم عملى بدونه .

إن ملف التذكرة هو فى الأساس عبارة عن حافظة ملفات ، وهو يسمح لك بتوزيع الأوراق وغيرها من أدوات التذكرة المادية على نحو يمكنك من رؤية كل ما ترغب فى رؤيته بشكل تلقائى فى التاريخ المحدد له داخل " سلة مدخلاتك " .

إن كان لديك سكرتير أو مساعد ، يمكنك أن توكل إليه على الأقل جزءًا من هذه المهمة باعتبار أنه يملك نسخة من ملفك الخاص . من بين الأمثلة الأكثر شيوعا :

- " امنحنى هذه الأجندة صباح اليوم الذى سوف يعقد فيه الاجتماع " .
- " اعرض علىّ هذا يوم الاثنين لكى أعيد التفكير فيه ؛ حيث إنه يتعلق باجتماع يوم الأربعاء " .
- " ذكرنى بشأن رحلة هونج كونج قبلها بأسبوعين ؛ لكى نناقش التفاصيل المرتبطة بهذه الرحلة " .

ولكن عليك أن تلتزم باستخراج هذا الملف ومراجعته على أساس يومى .

فى الوقت الذى تستطيع فيه (بل ويجب عليك) أن تستخدم وسائل متعددة للتذكرة ، إلا أننى أنصحك باستخدام " ملف " خاص بالتذكرة . هناك الكثير من الوظائف المهمة التى يمكن أن يؤديها هذا الملف ، فهو على الأقل يزيح عنك بعض الأشياء التى تود أن تريح نفسك منها . إننى أستخدم

---

* يمكن الإشارة إليه أيضا بأسماء " ملف الأشياء المعلقة " أو " الأشياء المستقبلية " أو ملف " المتابعة " .

ملف التذكرة لإدارة تذاكر السفر والمعلومات والإرشادات الخاصة بالسفر والأجندات والخرائط ، والتذكرة المرتبطة بأحداث معينة والتى ترد إلىّ عبر البريد ، والمعلومات الخاصة بالأشياء التى قد أرغب فى شرائها ، وكل الأشياء التى قد أرغب فى التفكير فيها فى المستقبل ، وغيرها .

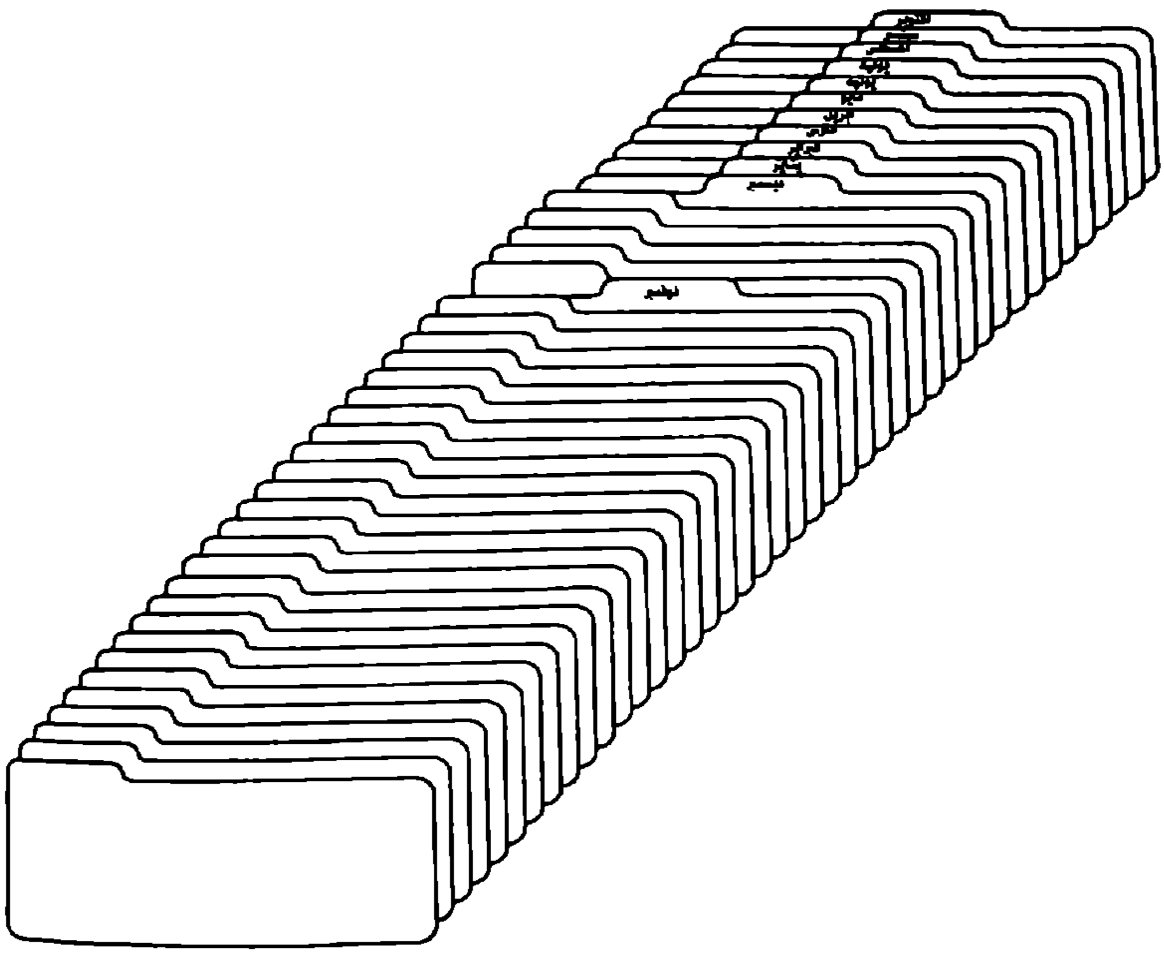
والخلاصة هى أن ملف التذكرة لن يكبدك أكثر من ثانية واحدة يوميًا لإنجازه ، ومع ذلك فهو يمثل قيمة عظيمة .

إعداد ملف تذكرة . إنك بحاجة إلى ثلاث وأربعين ملفاً ؛ واحد وثلاثين ملفا يوميًا تحمل الأرقام من "١ إلى ٣١ " ، واثنى عشر ملفا آخر تحمل أسماء شهور السنة . يجب أن تحفظ الملفات اليومية أمامك بدءا بالملف الخاص بالغد (إن كان اليوم هو الخامس من أكتوبر فإن الملف الموضوع أمامك يجب أن يحمل رقم ٦) . تمثل الملفات التالية للملف الموضوع أمامك الأيام المتتالية التى تمثل باقى الشهر (أى من رقم ٦ إلى ٣١) . خلف الملف الـ ٣١ يجب أن تضع الملف الشهرى الخاص بالشهر التالى (الذى هو فى هذا المثال شهر نوفمبر) ، وخلف هذا الملف توضع الملفات اليومية من ١ حتى ٥ أى الأيام التى انقضت بالفعل من الشهر الجارى . وبعدها تضع كل الملفات الخاصة بباقى شهور السنة (أى من ديسمبر حتى أكتوبر) . وعندما تقوم بإفراغ الملف اليومى فى " سلة مدخلاتك " على أساس يومى ، تضع الملف الفارغ حسب ترتيبه اليومى (أى تضع الملف الخاص بالسادس من أكتوبر فى الموضع المخصص السادس من نوفمبر) . وبنفس الطريقة عندما يصل الملف الشهرى إلى مقدمة الملفات (فى ٣١ أكتوبر بعدما تفرغ الملف اليوم ، سوف يكون الملف الشهرى الخاص بشهر نوفمبر هو الملف التالى وبعده سوف تجد الملفات اليومية من ١ إلى ٣١ خلفه) ، سوف تفرغ محتواه فى المدخلات ثم تعيده خلف الملفات الشهرية لكى يمثل شهر نوفمبر بعد انقضاء عام من الآن . إنه نظام مستمر ومتواصل . بمعنى أنك فى أى وقت سوف تجد واحدا وثلاثين ملفا تمثل الـ ٣١ يوما ، واثنى عشر ملفا شهريا .

إن الميزة الكبرى التى سوف يمنحها لك هذا النظام من حيث التذكرة هى أنه سوف يمنحك فرصة لتخزين الملفات الفعلية (أى الأشياء التى ستحتاج

إليها في يوم محدد ، والملحوظة التي تود مراجعتها في ذلك الوقت ، والملحوظة الهاتفية التي تود اتخاذ فعل حيالها في يوم محدد ، إلخ) .

ولإنجاح النظام ؛ يجب أن تحرص على تحديثه يوميًا . إن نسيت إفراغ محتوى الملف اليومي ؛ فإنك سوف تفقد ثقتك في قدرة هذا النظام على احتواء البيانات المهمة ، وسوف يُفرض عليك التعامل مع هذه الأشياء في يوم آخر . إن غادرت المدينة (أو لم يتسن لك مراجعة الملف في عطلة نهاية الأسبوع) .



مثال لنظام الملفات النموذجي (الخامس من أكتوبر)

يجب أن تحرص على التأكد من مراجعة الملفات الخاصة بالأيام التى ستكون فيها غائبا قبل المغادرة .

قوائم المراجعة : وسائل إبداعية للتذكرة

الموضوع الأخير المتعلق بنظامك الشخصى والذى يستحق قدرًا من الاهتمام هو العناية بقوائم المراجعة ؛ تلك القوائم التى تحمل مكونات خاصة للمشروعات والأحداث والأمور المهمة والاهتمامات والمسئوليات .

إن قوائم المراجعة الأكثر إبداعا هى تلك التى تدون فى نهاية أية عملية استشارة يقوم بها فريق عمل أو شركة . إن القوائم الجيدة سوف تحتوى أيضا على المجالات التى تستحق التركيز فى تدريب العاملين أو توظيف عاملين جدد .

عندما أقوم بإفراغ سلة المدخلات مع العملاء ومراجعة الأشياء التى تثير قلقهم ؛ كثيرًا ما نقابل بعض الملاحظات التى يقوم العميل بتدوينها لنفسه مثل :

- ممارسة الرياضة بشكل أكثر انتظاما .
- التأكد من توفير اختبارات تقويم وافية لكل تدريب .
- قضاء المزيد من الوقت مع الأبناء .
- المزيد من التخطيط الأكثر كفاءة للقسم .
- بث روح التعاون بين أفراد الفريق .
- التأكد من التوافق مع استراتيجية الشركة .
- تحديث فواتير العملاء .

ما الذى يمكنك فعله حيال كل هذه الالتزامات " المثيرة للأعصاب " وهذه الجوانب التى يجب أن تستحوذ على اهتمامك ؟

أولا عليك بالتعرف على كل المشروعات والأفعال

بالنسبة للكم الأكبر من هذه النوعية من " الأشياء " ، سوف تجد أنك بحاجة لتعريف مشروع ما و / أو فعل مرتبط به . " ممارسة الرياضة بشكل أكثر انتظاما " تعنى فى واقع الأمر بالنسبة للكثيرين " إرساء برنامج منتظم لممارسة الرياضة " (مشروع) و" الاتصال بـ " سالى " للتعرف على بعض المقترحات الخاصة بالمدربين " (خطوة عملية حقيقية ، أى فعل واجب الأداء) . فى مثل هذه الحالات ، تكون المشروعات والأفعال الكامنة بحاجة إلى تعريف وتوضيح وتنظيم وإدراج ضمن النظام .

ولكن هناك بعض الأشياء التى لا تندرج تحت هذه الفئة .

تحديد بعض جوانب العمل أو المسئوليات

مثل " الحفاظ على اللياقة البدنية " أو " الصحة البدنية والحيوية " قد تكون لا تزال بحاجة إلى إدراج ضمن قائمة مراجعة لكى تداوم على مراجعتها باستمرار . فهى أهداف شبه متجددة ويجب مراجعتها باستمرار لمعرفة مدى التقدم الذى تم إحرازه حيالها .

لقد ذكرت فى وقت سابق أن هناك على الأقل ستة مستويات يمكن تعريفها لعملك ، وأن كل مستوى من هذه المستويات يستحق أن تدركه وتقيّمه . إن إجراء جرد كامل لكل شىء تراه مهمًا وتحديد مدى التزامك بكل مستوى من هذه المستويات سوف يكون بمثابة قائمة مراجعة قيمة للغاية . وقد تشمل هذه القائمة :

- أهداف العمل
- الخدمة العامة
- العائلة
- العلاقات
- المجتمع
- الصحة والطاقة

- المصادر المالية
- الإبداع

وبالانتقال إلى مستوى آخر ، وداخل إطار عملك ، قد تكون بحاجة إلى قدر من التذكرة بشأن المجالات الأساسية لمسئولياتك وطاقم عملك وقيمك وهكذا . إن قائمة كهذه يمكن أن تشمل نقاطاً مثل :

- الروح المعنوية للفريق
- العمليات
- الحدود الزمنية
- القضايا المتعلقة بطاقم العمل
- حجم العمل
- الاتصالات

إن كل شيء من هذه البنود يمكن أن يُدرج بدوره في نظامك الشخصي باعتباره تذكرة مستقبلية سوف تحتاج إليها في وقتها .

كلما كان الموقف جديدًا عليك ؛ ازدادت حاجتك إلى المزيد من التحكم والسيطرة

إن درجة احتياجك إلى اقتناء نظام قوائم مراجعة وتحكم خارجي يرتبط ارتباطا مباشرا بمستوى أو درجة تآلفك مع مجال المسئولية المفروضة عليك . إن كنت قد دأبت على عمل معين تعمله منذ فترة طويلة ، وإن لم تكن هناك ضغوط تفرض عليك لإجراء تغيير ما في هذا المجال ، فلن تكون على الأرجح بحاجة إلا إلى قدر ضئيل أو إلى الحد الأدنى من التنظيم الشخصي الخارجي لكي تبقى محكمًا سيطرتك على عملك . أنت في هذه الحالة تعرف متى يجب أن تحدث الأشياء ، كما أنك تعرف أنك تتبع نظامًا محكمًا . ولكن الوضع لا يكون كذلك في معظم الأحوال .

كثيرًا ما ستكون بحاجة إلى شكل من أشكال قوائم المراجعة لكي تساعدك على تركيز انتباهك حتى تصبح أكثر تآلفا مع ما تفعله . إن سافر مديرك في العمل فجأة على سبيل المثال ، ووجدت نفسك مطالبا بأن تحل محله ، فسوف تكون في هذه الحالة بحاجة لإجراء بعض المراجعة وبعض الإرشادات التي يجب أن تضعها أمامك لفترة لكي تضمن إنجاز كل جزيئات العمل المطلوب على النحو الأمثل . كما أنه إن وقع الاختيار عليك لشغل منصب جديد بمسئوليات جديدة غير مألوفة بالنسبة لك ، فسوف تكون بحاجة إلى إطار عملي للسيطرة والتحكم ، والهيكلة ولو على الأقل على مدى الشهور القليلة الأولى .

إن قوائم المراجعة يمكن أن تكون بالغة النفع لتعريفك بكل ما يجب وما لا يجب أن تشغل بالك به .

لقد مرت عليّ أوقات كنت بحاجة فيها إلى اقتناء قوائم مراجعة لبعض الأمور التي يجب أن أتولاها بشكل مؤقت إلى أن أمسك بزمام الأمور . عندما قررت - على سبيل المثال - أنا وزوجتي أن نقيم هيكلا جديدًا للغاية للعمل الذي كنا نعمل فيه على مدى سنوات ؛ حملت على عاتقي مهمة التعامل مع مسئوليات لم يسبق لي التعامل معها من قبل ، وهي تحديدًا مجال المحاسبة والحواسب والتسويق والمجال القانوني والإدارة . وعلى مدى شهور عديدة ؛ كنت بحاجة للاحتفاظ بقائمة مراجعة لهذه المسئوليات أمامي لضمان إنجاز كل شيء وإدارة تلك المرحلة الانتقالية بأحسن ما يكون . وبعدما سار العمل بانسياب ؛ لم أعد بحاجة إلى القائمة .

قوائم المراجعة على كل المستويات

كن على استعداد لابتكار قائمة مراجعة من أي نوع كلما اقتضت الضرورة . الأشياء التي قد تود إدراجها في قائمة المراجعة يمكن أن تكون لانهائية بدءا من عمل قائمة لـ " قيم جوهرية في الحياة " إلى " أشياء يجب أن تحملها معك إلى المعسكر " . إن إعداد قوائم تلقائية فور حدوثها تعتبر من

بين الإجراءات الأكثر كفاءة ، وذلك الأكثر دقة وبساطة والتى يمكن أن ترسيها فى حياتك .

لكى تحفز تفكيرك الإبداعى ؛ إليك قائمة ببعض الموضوعات الخاصة بقوائم المراجعة التى رأيتها واستخدمتها على مدى السنوات :

- التأكيدات الشخصية (مثل العبارات التى تمثل القيم الشخصية) .
- مجالات المسئولية فى العمل (الجوانب الأساسية لمسئوليات العمل) .
- قائمة مراجعة لمتطلبات السفر (كل شىء سوف تحمله أو تفعله قبل الرحلة) .
- المراجعة الأسبوعية (كل شىء يجب عليك مراجعته وتحديثه على أساس أسبوعى) .
- عناصر البرنامج التدريبى (كل الأشياء التى يجب أن تعتنى بها عند الاستعداد لحدث ما) .
- العملاء .
- قائمة المراجعة الخاصة بالمؤتمرات (كل شىء يجب تناوله عند إعداد مؤتمر) .
- جوانب التركيز (الأدوار الأساسية فى الحياة والمسئوليات) .
- الأشخاص أو الشخصيات الأساسية فى حياتى سواء على مستوى الحياة أو العمل (العلاقات التى يجب أن تخضع للتقييم على أساس دورى للعمل على تنميتها) .
- هيكل المؤسسة التى تعمل بها (الأشخاص والجوانب الأساسية التى تحتاج للإدارة والتنمية) .
- التنمية الشخصية (الأشياء التى يجب العمل على تقييمها بصورة منتظمة لضمان تحقيق التوازن والتنمية الشخصية) .

يجب أن تجيد التعامل مع قوائم المراجعة وتشعر بمنتهى الارتياح حيالها ، سواء القوائم الفورية التلقائية أو القوائم الدائمة . كن على استعداد

لابتكار قوائم جديدة أو حذف القوائم القديمة وفق الحاجة . إن هذه القوائم عند استخدامها بالشكل المناسب سوف تكون بمثابة عامل مساعد عظيم يسهم في دعم كفاءتك الشخصية .

إن كنت الآن قد جمعت بالفعل كل ما يمثل حلقة مفتوحة في حياتك وعملك ، وتناولت كلاً منها على حدة ، محددًا ما تعنيه ، والأفعال التي يجب أن تتخذ حيالها ونظمت النتائج ضمن نظام متكامل - سواء كانت تلك النتائج صغيرة أو كبيرة - وذلك بالنسبة لكل مشروعاتك الحالية والمستقبلية ؛ فهذا يعني أنك الآن على استعداد لخوض المرحلة التالية من مراحل نظامنا المتكامل وهي مرحلة المراجعة .

٨

المراجعة : الحفاظ على كفاءة نظامك

إن الهدف من وراء هذه الطريقة المخصصة لإدارة نظام العمل ليس إرخاء عقلك ، وإنما على العكس . العمل على تحريكه وتحفيزه لكي يمضى قدمًا في أداء وظائفه على نحو أكثر أناقة ، والعمل على رفع كفاءته وإنتاجيته . ولكنك لكي تجني هذه المكاسب وهذه الحرية الذهنية فإن عقلك يجب أن ينظم كل الالتزامات والأنشطة . يجب أن تحرص على أن تعمل ما يجب عليك عمله . إن مراجعة نظامك بشكل منتظم ، وإبقاءه نشطاً وكُفئا هو دعامة هذا النوع المنشود من التحكم والسيطرة .

إن كان لديك قائمة بالمكالمات الهاتفية التي يجب أن تقوم بها فإنه في اللحظة التي لا تكون فيها القائمة شاملة كل المكالمات التي تريد أن تجريها ، فإن عقلك سوف يفقد ثقته في النظام الموضوع ، وبالتالي لن يتحرر من تلك المهام البسيطة التي سوف تظل تشغله وتكبله . سوف يُفرض عليه ثانية أن يضطلع بالعمل الذى كان قد تحرر منه . والمتمثل في تذكر وتناول ما يجب عمله . وهو ما لا يجيد العقل القدرة على أدائه كما أصبحت تدرك جيدًا الآن .

كل هذا يعني أن نظامك لا يمكن أن يبقى ثابتا . لكي تقدم بشكل دائم على اختيار القرار المناسب الخاص باتخاذ الأفعال ، يجب أن تحرص على تحديث النظام . ويجب أن تجرى تقييماً دائماً ومناسباً لحياتك وعملك وفق معايير عديدة .

هناك قضيتان أساسيتان يجب أن تتم معالجتهما عند هذا الحد :

ما الذى يجب أن تنظر إليه من بين كل هذه الأشياء ؟ ومتى ؟

- ما الذى يجب أن تفعله لضمان عمل النظام بكفاءة بشكل دائم مما
- ما الذى يجب أن تفعله لضمان عمل النظام بكفاءة بشكل دائم مما يحررك ويمنحك فرصة للتفكير وتدبر شئونك على مستوى مرتفع ؟

إن إجراء مراجعة حقيقية سوف يقودك إلى تحسين ودعم تفكيرك الجديد فى المجالات الأساسية فى حياتك وعملك . إن هذا التفكير سوف ينبع من كل من التركيز التام والأفكار المبدعة ، اللذين سيتم تدعيمهما من خلال المراجعة الشخصية الدائمة لجميع الأفعال والمشروعات .

ما الذى يجب أن تنظر إليه ؟ ومتى ؟

إن نظامك الشخصي وسلوكياتك يجب أن تُنسَّق على نحو يسمح لك برؤية شاملة لجميع الأفعال التى تود أن تراها ؛ فى الوقت الذى تود أن تراها فيه . هذا أمر منطقى للغاية ، ولكن القليل من الناس فقط هم الذين يجيدون فعل وتطبيق هذا على النحو الصحيح .

عندما يكون لديك هاتف ووقت متاح ؛ عليك على الأقل أن تلقى نظرة على قائمة المكالمات الهاتفية التى يجب أن تقوم بها ، ثم تقرر : إما أن تجرى مكالمة يجب أن تقوم بها أو تُشعر نفسك بأنه لا بأس فى عدم تناول أى منها فى الوقت الحالى . عندما تكون بصدد إجراء مناقشة مع رئيسك فى العمل أو شريكك ؛ امنح نفسك لحظات لمراجعة كل الموضوعات المعلقة التى يجب أن تخضع للمناقشة معه بحيث تضمن استخدام وقتك على النحو الأمثل . عندما تكون بحاجة الذهاب إلى المغسلة ، عليك أن تراجع سريعًا أولاً كل المأموريات الأخرى التى قد تكون بحاجة لأدائها فى طريق ذهابك إلى المغسلة .

> ثوان قليلة يوميا هى على الأرجح كل ما سوف تحتاج إليه لإجراء المراجعة، طالما أنك تنظر إلى الأشياء الصحيحة فى الوقت الصحيح .

كثيرا ما يطرح علىَّ الناس السؤال التالى : " كم تقضى من

الوقت فى النظر إلى نظامك ؟ " ، وإجابتى ببساطة هى " بالقدر الذى يشعرنى بالارتياح " . سوف تجد أن المراجعة فى الواقع هى مجرد ثانيتين تقضيهما هنا وثلاث ثوان هناك . ولكن ما لا يدركه معظم الناس هو أن قوائمى تمثل فى واقع الأمر مكتبى . وتماما مثلما تملك أوراقا لاصقة ورزما تحتفظ فيها بكل القصاصات التى تحمل أرقام الهواتف فى مقر عملك ، أملك أنا كل هذا فى قوائم " أفعالى التالية ". بافتراض أنك قد استجمعت وتناولت ونظمت كل أشيائك ، فإنك لن تستغرق على الأرجح سوى بضع ثوان قليلة هنا وهناك لتقييم نظامك حتى تتذكر ما يجب عليك عمله على أساس يومى .

انظر إلى تقويمك أولاً

سوف ترتكز مراجعتك اليومية على الأرجح على لوحة تقويمك اليومية وملف التذكرة اليومى الخاص بك وذلك لمراجعة كل الأشياء وتقييم ما يجب عليك عمله اليوم . إنك بحاجة لمعرفة الإطار الزمنى المتاح لك أولاً . إن معرفتك بأنك سوف تكون متواجدا داخل قاعة اجتماعات مغلقة من الثامنة صباحًا حتى السادسة مساء - على سبيل المثال - مع تخصيص نصف ساعة فقط كفترة استراحة لتناول الغداء سوف يساعدك على اتخاذ كل القرارات اللازمة بشأن الأنشطة الأخرى .

... ثم قوائم أفعالك

بعد مراجعة كل الالتزامات المرتبطة بأيام وأوقات معينة وتناول كل ما يجب عليك عمله ، فإن المجال التالى الذى يجدر بك مراجعته هو القوائم التى تحتوى على أفعالك والتى قد تتمكن من إنجازها فى إطار السياق الذى تتواجد فيه . إن كنت فى مكتبك ، على سبيل المثال ، فقد تلقى نظرة على قائمة المكالمات الهاتفية ، والأشياء التى يمكن أن تنجزها على الحاسب ، والأشياء التى يمكن أن تنجزها داخل المكتب . هذا لا يعنى بالضرورة أنك سوف تنفذ كل هذه الأشياء المذكورة فى القوائم ، وإنما فقط سوف تقيمها فى ضوء حال العمل وطبيعته للتأكد من اتخاذ الاختيارات المناسبة بشأن ما

يجب عليك تناوله . يجب أن تشعر بالثقة فى أنه لم تفتك فرصة إنجاز شىء مهم .

أستطيع أن أقول بصراحة إنه إن كانت لوحة تقويمك جديرة بالثقة ، وقوائم أفعالك متكاملة ، فقد تكون هى الأشياء الوحيدة التى يجب أن تراجعها في ظل نظامك كل يومين . لقد كانت هناك أيام كثيرة لم أكن بحاجة خلالها للنظر إلى أىّ من القوائم لأن كل ما كان يمكنني عمله كان يبدو واضحا أمامى على التقويم .

المراجعة الصحيحة فى السياق الصحيح

قد تكون بحاجة لمراجعة إحدى قوائمك فى أى وقت . عندما تتحدث مع زوجتك فى آخر اليوم وتريد أن تتأكد من أنك قد تناولت واعتنيت بكل الأمور الخاصة بـ " العمل " الذى تديرانه معاً بشأن المنزل والأسرة ؛ سوف تكون بحاجة لإلقاء نظرة على الأجندة المتراكمة الخاصة بكل منكما . فى المقابل إن طلب منك رئيسك أن يجرى معك حوارًا مباشرًا بشأن أمور العمل وأولوياته ؛ فسوف يكون من الأمور بالغة الجدوى أن تجد قائمة متكاملة للمشروعات بين يديك فضلا عن وجود قائمة " أجندة " خاصة به .

تحديث نظامك

لكى تكون المعرفة مجدية ؛ يجب أن نتعلم كيف نرى الصورة الكاملة ، دون أى تفاصيل ، بعدها نتعلم كيف نتواصل .

- بيتر اف . دراكر"

ولكن النقطة الأكثر أهمية لضمان قيمة وكفاءة نظامك بأسره تعتمد على التحديث المنتظم له . سوف يستحيل عليك أن تحقق هذا إن كانت قوائمك شديدة التأخر عن واقعك . لن تكون قادرًا عندها على خداع نفسك بشأنها ؛ إن كان نظامك غير محدّث فإن عقلك سوف يجد نفسه مجبرًا على العمل ثانية بصورة منخفضة المستوى .

ربما يكون هذا هو أكبر تحد على الإطلاق . فبمجرد أن تستشعر حقيقة امتلاك عقل واضح متحرر وتشعر بمتعة إحكام

سيطرتك على كل شيء يجرى من حولك سوف تفعل كل ما بوسعك للحفاظ على هذه المعايير المرتفعة . ولقد ثبت لى على مدى السنوات العديدة التى قضيتها فى تدريب عدد لا يحصى من الأشخاص على هذه الطريقة ، أن المفتاح السرى لضمان استمرارية النظام هو المراجعة الأسبوعية .

قوة المراجعة الأسبوعية

إن كنت مثل معظم الناس ؛ بغض النظر عن مدى حسن نواياك ، فسوف تجلب على نفسك مشاغل أكثر مما يمكنك مواجهته . يميل العديد منا بطبيعته إلى توريط نفسه فى أعمال وأعباء تفوق قدرتهم على التناول والأداء . فنحن نحبس أنفسنا داخل اجتماعات طوال اليوم ؛ ونزج بأنفسنا فى أحداث بعد العمل تكبلنا بالأفكار والالتزامات التى يجب أن نتعامل معها . كما أننا ننخرط فى ارتباطات ومشروعات عديدة تستهلك طاقتنا .

> سوف تقابل لامحالة بكم من الفرص والأشغال التى تفوق قدرة نظامك على التناول على اساس يومى .

إن هذه الدوامة من الأنشطة هى تحديدًا سر أهمية وقيمة المراجعة الأسبوعية . إنها تمنحك القدرة على متابعة وإعادة تقييم وإعادة تناول بعض الأشياء لكى تحافظ على توازنك . ليس هناك ببساطة طريقة أخرى لأداء هذا التجميع الضرورى اللازم أثناء قيامك بمتطلبات عملك اليومى .

إن المراجعة الأسبوعية سوف تعمل أيضا على شحذ تركيزك المبدئى على المشروعات المهمة بينما تتعامل مع سيل المدخلات الجديدة وكل عوامل التشويش التى قد تفرض نفسها عليك لباقى الأسبوع . سوف تتعلم كيف تقول لا - بدرجة أسرع وفى وجه العديد من الأشياء - لكى تبقى مسيطرا على الأمور وتكون مرتاح النفس . إن امتلاك بعض الوقت المخصص للمراجعة يمكنك من الارتقاء إلى مستوى التفكير اللائق كما أنه سوف يجعل الأمور أكثر سهولة .

ما هي المراجعة الأسبوعية ؟

ببساطة ، المراجعة الأسبوعية هي أى شيء تحتاج إلى عمله لإفراغ عقلك ثانية . وهي تمر عبر المراحل الأساسية لنظام إدارة العمل الذى شرحناه هنا ـ التجميع والمعالجة والتنظيم ومراجعة الأشياء العالقة ـ إلى أن تستطيع أن تقول بمنتهى الصدق : " إنني أدرك الآن كل ما عليّ أن أقوم أو لا أقوم به وسأنفذ ما أريد وقتما أتخذ قرارا بذلك " .

من وجهة نظر موضوعية ، إليك الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لكي تحقق هذا الغرض :

الأوراق المنفصلة . ضع كل الأوراق المتنوعة المتمثلة في القصاصات الورقية وبطاقات العمل والفواتير والإيصالات التي تملأ مكتبك وملابسك وحقيبتك في سلة مدخلاتك استعداداً لتناولها .

تناول ملحوظاتك . راجع كل ملحوظات الاجتماعات أو الملحوظات المتنوعة التي دونتها على عجل في أوراق دفترك . سجل في قوائم كل الأفعال والبنود والمشروعات والمفردات وأحداث التقويم ومفردات " يوم ما / ربما " . احفظ أية مراجع أو مواد في مكانها الصحيح . قم بإعداد الأشياء التي يجب أن تدرج ضمن قائمة " القراءة والمراجعة " . كن قاسيًا على نفسك وتناول كل الملحوظات والأفكار المرتبطة بالتفاعلات والمشروعات والمبادرات الجديدة والمدخلات التي اعترضت طريقك منذ آخر مرة قمت فيها بإفراغ ما في جعبتك وتخلص من كل ما لا تحتاج إليه .

بيانات التقويم السابقة . راجع تواريخ التقويم السابقة بالتفصيل للاحتفاظ بكل المفردات التي لا تزال تفرض اتخاذ أفعال ، وانقل كل البيانات الخاصة بها ضمن نظامك الجاري . يجب أن تمتلك القدرة على الاحتفاظ أرشيفيًا بكل محتويات تقويم الأسبوع الماضي بدون أن تترك شيئا دون أن تعتني به .

الأفعال المقبلة . انظر إلى أحداث التقويم المستقبلية (على المستوى القصير والطويل المدى) . سجل كل الأفعال المرتبطة بالتنظيم والاستعداد لأية أحداث تالية .

افرغ عقلك . دوّن كتابيًا (ضمن فئات محددة) أية مشروعات جديدة ؛ أية بنود تستوجب اتخاذ أفعال ؛ أية قوائم انتظار ؛ أية بنود خاصة بقائمة " يوما ما / ربما " ؛ إن لم تكن قد سجلتها بعد .

راجع قوائم " المشروعات " و (النتائج الأكثر اتساعا) . قيّم حالة المشروعات والأهداف والنتائج واحدًا واحداً للتأكد من أنك قد اتخذت على الأقل ولو فعلاً صغيرًا مبدئيًا خاص بكل منها .

راجع قوائم " الأفعال التالية " . ضع علامة على الأفعال المنتهية . راجع كل المذكرات المرتبطة باتخاذ خطوات فعلية مستقبلية .

راجع قائمة " الانتظار " . سجل كل الأفعال التى قد تكون بحاجة إلى متابعة . راجع كل البنود الواردة إليك .

راجع كل قوائم المراجعة . هل هناك شيء أنت بحاجة إلى فعله ولم تفعله بعد ؟

راجع قائمة " يوما ما / ربما " . راجع القائمة بحثا عن أية مشروعات قد يكون حان أوان تفعيلها ، وانقلها إلى قائمة " المشروعات " . احذف البنود التى لم تعد ذات أهمية .

راجع الملفات " المعلقة " والملفات المساندة . تصفح كل الملفات المساندة للتعرف على المواد اللازمة وكل ما يمكن إدراجه ضمن قائمة الانتظار .

كن مبدعا وشجاعاً . هل هناك أية أفكار جديدة ، رائعة ، مبدعة ، طائشة ، تحفيزية ، مجازفة يمكنك أن تضيفها إلى نظامك ؟

إن عملية المراجعة هذه عملية منطقية بحتة ولكن القليل منا فقط هو الذى يجيد أداءها ، وهذا يعنى أنه من المحتم القيام بها بصورة منتظمة لإراحة العقل وتحريره من كل المعوقات والإمساك بزمام الأمور .

فى ظل هذا العالم الذى يفيض بالمعلومات والمعرفة وللتعامل مع هذا الكم الهائل من الأشياء التى تزدحم بها حياتك فإن امتلاك " وجهة نظر " معينة تجاه تنظيم عملك سوف يكون الحل الوحيد الذى يسهل عليك حياتك .

- " بول سافو "

المكان والزمان المناسبان للمراجعة

إن المراجعة الأسبوعية أمر بالغ الأهمية إلى الحد الذى يجبرك على اكتساب عادات جيدة ومناخ وأدوات مساندة . بمجرد أن ترسى دعائم منطقتك الآمنة وتكتسب تحكمًا هادئًا فى نظام عملك ، فإنك لن تُقلق نفسك كثيرا بشأن إجراء المراجعة ، حيث ستكون بمثابة جزء طبيعى من نظامك .

ولتسهيل الأمور عليك ، خصص لنفسك وقتًا تعلو فيه عن مشاغل حياتك اليومية المتلاحقة ، ربما لساعتين أسبوعيًا ، وهذا الوقت هو ما سيمدك " برؤية شاملة لحياتك " .

إن كنت تملك رفاهية امتلاك مكتب ومقر للعمل منعزل نوعًا ما عن باقى الناس والتفاعلات اليومية ، وإن كان أسبوع العمل يمتد من السبت أو الأحد وحتى الخميس ، فإننى أنصحك بأن تخصص ساعتين فى وقت مبكر من عصر يوم الخميس للمراجعة . هناك ثلاثة عوامل تجعل من هذا الوقت هو الوقت المثالى :

- سوف تكون أحداث الأسبوع مازالت حية بدرجة تكفى لأن تجرى فحصًا كاملاً (" آه ، أجل ، أنا بحاجة إلى التأكد من أننى سوف أتصل بها بشأن ... ") .

- عندما تكتشف (وهو ما سوف يحدث لا محالة) أن هناك أعمالاً تفرض عليك الاتصال ببعض الأشخاص في العمل ؛ سوف يكون قد بقى أمامك وقت لإجراء هذا الاتصال قبل أن يغادروا فى عطلة نهاية الأسبوع .
- من العظيم أن تحرر نفسك قبل عطلة نهاية الأسبوع ؛ بحيث تقدم عليها بنفس منتعشة وعقل متحرر من كل الأعباء .

قد تكون من هذا النوع من الأشخاص الذين لا يحظون بعطلات نهاية أسبوع تقليدية . أنا ، على سبيل المثال ، أجد نفسى مكبلاً بالمزيد من الأعمال فى الإجازة الأسبوعية تماماً مثل باقى أيام الأسبوع . ولكننى أملك رفاهية قضاء وقت طويل على متن الطائرة مما يمنحني فرصة مثالية لمراجعة ما يجب متابعته . كما أن أحد أصدقائي وعملائى فى نفس الوقت الذى يعمل فيه بإحدى أكبر شركات الطيران فى العالم ؛ قد اكتسب عادة قضاء مساء يوم الجمعة فى الاسترخاء داخل مكتبه بالبيت ومراجعة وتناول مئات الملحوظات التى دونها على مدى أسبوع العمل خلال الاجتماعات ، حتى أصبحت هذه العادة أحد طقوسه التى يلتزم بها .

أياً كان نمط حياتك ، فأنت بحاجة إلى اكتساب طقوس خاصة بالتجميع . قد تكون اكتسبت بالفعل عادة كهذه ، فإن كان الحال كذلك ؛ طور هذه العادة مؤكدًا على إجراء عملية المراجعة على أعلى مستوى .

أما الأشخاص الذين يجدون صعوبة كبرى لتخصيص وقت لهذه المراجعة فهم الذين يعيشون فى ظل أجواء ضاغطة سواء على مستوى العمل أو المنزل ؛ أى ممن لا يملكون أى دقيقة خالية لإجراء عملية التجميع . إن أكثر الأشخاص تعرضا للضغوط ممن قابلتهم فى مجال عملى هم الأشخاص الذين يُفرَض عليهم التصرف الفورى التلقائى وفق ما تمليه عليهم مقتضيات العمل (مثل العاملين فى مجال الأسهم أو رؤساء الأركان) ثم يعودون لمنازلهم إلى أطفال مازالوا تحت العاشرة وزوجة عاملة . إن أكثر هؤلاء الرجال حظًا هم الذين يملكون فرصة ركوب القطار لساعة واحدة للذهاب إلى عملهم .

إن أعدت تنظيم نفسك بهذه الصورة ، فإن التحدى الأكبر الذى سوف يفرض نفسه عليك هو بناء نظام منتظم لإعادة التجميع عندما تكون بعيدا بعض الشىء عن عالمك الزاخر بالأعباء . سوف تكون بحاجة إما إلى قبول الالتزام بالعمل لبضع ساعات بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية مساء الخميس ، أو إقامة مكان هادئ مخصص للعمل فى منزلك ، مع توفير الوقت اللازم لهذه العملية بالطبع .

وقت المراجعة المتاح للمدير التنفيذى. لقد أشرفت على تدريب العديد من المدراء التنفيذيين لكى أوفر لهم ساعتين من وقتهم يوم الخميس . إن المشكلة الكبرى التى تفرض نفسها عليهم هى كيفية الموازنة بين التفكير الجيد وتوفير الوقت لإنجاز كل الطلبات الطارئة المهمة التى يفرضها عليهم العمل . إنها مهمة عسيرة . ولكن أكثر هؤلاء المدراء حنكة وخبرة يعرفون جيدا كيف يرجئون الأمور التى قد تبدو مهمة وطارئة لصالح الأمور الأكثر قيمة وأهمية حقيقية ، وبالتالى يوفرون لأنفسهم بعض الوقت لأداء مهمة المراجعة .

إن أفضل أفكارك عن العمل لا ترد إليك عندما تكون فى العمل .

حتى هؤلاء المدراء ممن نجحوا فى تخصيص وقت لمتابعة أعمالهم فإنهم يعجزون عن الإلمام بكل التفاصيل الخاصة بالمراجعة ومعالجة كل الأشياء . لكن ما بين الاجتماعات المغلقة ومأموريات العمل يجب أن يكون هناك مستوى راق من التفكر وإعادة التجميع للإمساك بزمام الأمور والتركيز فى شئون العمل . فإن لم تفعل هذا وكنت تظن أنك قد تعرفت على كل حلقاتك المفتوحة واستوضحتها وقيّمتها ودونت كل الأفعال المرتبطة بها ، فأنت على الأرجح تخادع نفسك .

مراجعة " الصورة الأكبر "

نعم ؛ عند حد معين يجب أن تستوضح النتائج الأكبر حجما والأهداف طويلة المدى والتي تقود وتختبر قراراتك .

ما هي أهدافك الأساسية وغاياتك في مجال العمل ؟ ما هو الشيء الذي يجب أن تحققه بعد مرور عام أو ثلاثة أعوام من الآن ؟ كيف يتقدم عملك ؟ هل هذا هو نمط الحياة المناسب لك ؟ هل تفعل كل ما تريد عمله ؟

إن هذا الكتاب لا يركز على مستوى " ٣٠ إلى ٥٠ ألف قدم فأكثر " ، لكن امتلاك منظور ورؤية شاملة لحياتك هو ما سوف يساعدك على عيش حياتك على نحو أكثر إشباعاً يجب عليك إلى جانب التركيز على كل دقائق حياتك اليومية أن تنظر للصورة الشاملة لحياتك وذلك حتى يتحرر عقلك ويصل لآفاق أكثر اتساعاً .

أما عدد مرات التزامك بإجراء هذه المراجعة الشاملة فهذا أمر متروك لك أنت وحدك . ولكن المبدأ الذي يجب أن أشدد عليه عند هذا الحد هو :

إنك بحاجة لتقييم حياتك وعملك بصورة متكررة ، كما أنك بحاجة إلى اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لكي تمسك بزمام الأمور .

وهذا يعيدنا ثانية إلى النقطة الأساسية والتحدي الأساسي الذي يقف خلف عملية التجميع والتناول والتنظيم والمراجعة : إنها التاسعة واثنتان وعشرون دقيقة من صباح الأربعاء ؛ ما الذي عليك فعله الآن ؟

التفكير هو الجوهر وأكثر المهام صعوبة في مجال العمل والحياة بشكل عام . إن صناع الإمبراطوريات يقضون الساعة تلو الساعة في إعمال العقل ... في الوقت الذي يقضيه فيه الباقون في اللهو والعبث . إن لم تكن مدركا وتسعى بشكل مقصود إلى بذل كل الجهد المطلوب في التفكير المتكامل الشامل ... فهذا يعني أنك تسلم نفسك للكسل وتفقد سيطرتك على حياتك .

- " ديفيد كيكنش "

٩ الفعل : اتخاذ أفضل القرارات المرتبطة بالأفعال

عند الحديث عن وقتك الحقيقى يُثار سؤال مهم يتصل بعملية إنجاز العمل اليومى وهو : كيف تقرر ما يجب عليك عمله فى أى وقت معين ؟

عليك أن تثق بحدسك دائماً . وهناك العديد من الأشياء التى يمكنك أن تقوم بها لكى تدعم هذه الثقة .

وكما سبق وقلت ، فإن إجابتى ببساطة هى : عليك أن تثق بقلبك ، أو روحك ، أو إن كنت تشعر بحساسية ضد كل هذه الكلمات ، فجرب الكلمات التالية : الحدس أو الشعور الداخلى .

هذا لا يعنى أن تستسلم وتلقى بحياتك فى مهب الريح . لقد جربت هذا الأمر ذات مرة فى حياتى ويمكننى أن أجزم بأن الدروس التى تعلمتها من تلك المرحلة كانت دروسا قيمة تركت أثراً فى حياتى ككل .*

وكما سبق وأشرت فى الفصل الثانى (الصفحات من ٧٠ إلى ٧٧) ، فقد خلصت إلى أن هناك أطرًا ذات أولوية سوف تساعدك بدرجة كبيرة فيما يخص اتخاذ قرارات الأفعال :

---

* هناك طرق عديدة تسلم بها الأمور لحدسك . فيمكنك مثلا أن تتجاهل العالم المادى وتركز على الروحانيات والتأمل . ولقد مررت أنا نفسى بهذا الأمر ، وكان يمثل لى تجربة عميقة مفيدة . عليك أن تثق بنفسك وحدسك ، واعلم أن ذكاءك الداخلى سيوصلك لأكثر طرق العمل كفاءة وإنتاجية .

- نموذج المعايير الأربعة لاختيار الأفعال
- النموذج الثلاثى لتقييم العمل اليومى
- نموذج المستويات الستة لمراجعة عملك

سوف تميل هذه الأطر إلى الظهور بترتيب هرمى مقلوب ، أى عكس المنظور التقليدى المتدرج من أعلى إلى أسفل . ولكى تعمل على إنجاز الأشياء بكفاءة ، سوف يكون من المجدى أن تعمل من أسفل إلى أعلى ، أى تبدأ بالمستويات الأكثر بساطة .

نموذج المعايير الأربعة لاختيار الأفعال

تذكر أنك تقوم باختيار الأفعال بناء على المعايير الأربعة الآتية بالترتيب :

١ | السياق
٢ | الوقت المتاح
٣ | الطاقة المتاحة
٤ | الأولوية .

دعنا نتفحص كلاً منها فى ضوء كيفية هيكلة نظمك وسلوكياتك وذلك حتى نستغل هذه الديناميكيات على الوجه الأمثل .

السياق

فى أى وقت من أوقات يومك عليك أن تفكر فيما يمكنك أن تفعله ؛ والمكان الذى تتواجد فيه والأدوات التى تملكها ؟ هل تملك هاتفاً ؟ هل يمكنك التحدث مع الشخص الذى تحتاج إلى التحدث معه وجها لوجه بشأن خطة العمل ؟ هل أنت داخل المتجر الذى تود شراء أشياء منه . إن لم يكن

بوسعك أداء الفعل لأنك لست في المكان المناسب أو لأنك لا تملك الأداة المناسبة ، فلا تقلق بهذا الشأن .

وكما سبق وذكرت ، يجب أن تحرص دائما على تنظيم مذكرات أفعالك وفق السياق : " المكالمات " ، " في المنزل " ، " على الحاسب " ، " مأموريات " ، " أجندة جو " ، " أجندة اجتماع طاقم العمل " وهكذا . بما أن السياق هو أول معيار يعتد به في اختيار الأفعال ، فإن القوائم المرتبطة بالسياق سوف تسهل عليك اختيار ما يجب عليك عمله . لكن إن كان لديك مجموعة من الأشياء يجب أن تنجزها ووضعتها في قائمة واحدة تضم عدة أفعال ، ولكنك في واقع الأمر لا تملك القدرة على أداء الكثير من بنود هذه القائمة في نفس السياق ، أى أن كل واحد منها يتطلب سياقاً وظروفاً مختلفة ، فسيكون من العسير اتخاذ فعل حيال كل بند فيها مما يترك لك أشياء غير منجزة وبالتالي يلقى عليك عبء التفكير فيها مجدداً .

إن وجدت نفسك متوقفا بسبب الازدحام المروري ، فإن الأفعال الوحيدة التي يمكن أن تتخذها هي إجراء مكالمات من هاتفك الخلوي ؛ كل ما عليك أداؤه في ظل هذا الموقف هو أن تستخرج قائمة المكالمات الهاتفية . يجب أن تحتفظ بقوائمك في المكان الذي يسمح لك باستخدامها في أي وقت .

هناك فائدة حقيقية ثانية سوف تجنيها من وراء تنظيم كل الأفعال وفق السياق المادي المرتبط بها ، وهي أن هذا في حد ذاته يجبرك على اتخاذ كل الإجراءات المهمة بشأن الأفعال المادية التالية التي يُفترض بك القيام بها . إنني أنظم كل قوائم أفعالي بهذه الطريقة ؛ وهذا يعني أنني يجب أن أتخذ قرارا خاصاً بالفعل المادي التالي قبل أن أقرر البنود التي سوف أضعها في القائمة (هل هذا الشيء يحتاج إلى الحاسب أم الهاتف أم يحتاج إلى تواجدي في المتجر ؟) . إن الأشخاص الذين يدونون لأنفسهم قائمة متنوعة بالأفعال (بمعنى أفعال ليست مقترنة بسياق معين) كثيرا ما يعانون بسبب صعوبة تنفيذ كل هذه الأشياء في نفس الوقت .

كثيرا ما أشجع عملائي على هيكلة قوائمهم في وقت مبكر أثناء تناول مدخلاتهم ؛ لأن هذا يمنحهم فرصة تلقائية لتحديد كل الخطوات الفعلية التي يجب أن تُتخذ بشأن مشروعاتهم مما يسهل عملية إنجازها .

الوقت المتاح

العامل أو العنصر الثاني في اختيار الفعل هو كم الوقت المتاح لك لتنفيذه قبل أن يُفرض عليك أداء شيء آخر . إن كان اجتماعك التالي سوف يبدأ بعد عشر دقائق ؛ فسوف تتخير على الأرجح فعلاً يختلف عن الفعل الذي سوف تتخيره إن كان مازال أمامك ساعتان خاليتان .

من الجيد أن تعرف دائما كم الوقت المتاح بين يديك (ومن هنا تنبع ضرورة التركيز على التقويم والساعة) . إن إجراء جرد للمذكرات الخاصة بكل أفعال حياتك سوف يمنحك الحد الأقصى من المعلومات بشأن ما تحتاج إلى عمله ، وسوف يسهل عليك كثيرا مهمة تنظيم أفعالك في حدود الوقت المتاح لديك . بعبارة أخرى ؛ إن كان لديك عشر دقائق قبل انعقاد الاجتماع التالي ؛ فعليك أن تبحث عن عمل لن يستغرق أكثر من عشر دقائق . إن كانت قوائمك لا تحمل إلا الأشياء " المهمة " أو " الأساسية " فقط ، فهذا يعني أنك لن تجد على القائمة أي فعل يمكن إنجازه في غضون عشر دقائق فقط . إن كنت مطالبًا بإنجاز بعض الأفعال القصيرة فإن الطريقة الأكثر كفاءة لإنجاز هذه الأفعال هي استغلال تلك المساحات الزمنية " الصغيرة " التي قد تتوافر لديك على مدار اليوم .

الطاقة المتاحة

> كلنا لدينا أوقات نفكر خلالها على نحو أكثر كفاءة ، وأوقات أخرى لا نحب أن نفكر فيها على الإطلاق .
> ـ دانيال كوين

بالرغم من أنك تستطيع أن تزيد من مستوى طاقتك في بعض الأوقات بتغيير ظروف العمل وإعادة توجيه تركيزك ؛ إلا أنك تجد نفسك عاجزاً عن إنجاز الكثير . فمثلاً بعد أن تقضي يوماً بأكمله في تخطيط الميزانية الكبرى ، لن يكون من المناسب الاتصال بعميل مرتقب أو بدء التخطيط لسياسة جديدة لمراجعة مستوى الأداء . قد يكون من الأفضل أن

تستغل هذا الوقت في الاتصال بشركة الطيران لتغيير موعد حجز الرحلة أو معالجة بعض الإيصالات أو تصفح صحيفة تجارية أو أى مهمة خفيفة أخرى .

وتماما مثلما تمنحك الأفعال المتعددة المتاحة فرصة لاستغلال المساحات الزمنية المختلفة ، فإن معرفة كل ما يجب عليك تناوله أولاً وعمله في وقت ما سوف يسمح لك بتنسيق نشاطك الإنتاجي مع مستوى حيويتك .

إننى أنصح أن تحتفظ دائما بقائمة بكل الأشياء التى يجب أن تنجزها والتى تتطلب جهداً ذهنياً أو إبداعياً بسيطاً . عندما تكون فى حالة ذهنية متدنية ؛ افعل هذه الأشياء . إن القراءة العابرة (للمجلات والمقالات والكتالوجات) والبيانات الخاصة بأرقام الهاتف والعناوين التى يجب إدخالها في حاسبك ، وفحص الملفات وصيانة حاسبك الدفترى ، وحتى رى نباتاتك ، وإعادة ملء دباستك هي مجموعة من الأشياء المتنوعة التى عليك أداؤها في وقت معين .

ليس هناك سبب يمنعك من العمل بفاعلية وكفاءة وانت فى قمة لياقتك .

وهذا هو ما يدعوك لامتلاك حدود واضحة لنظام إدارتك الشخصى ؛ لأن هذا من شأنه أن يسهل عليك مواصلة أداء نشاط فعال في الوقت الذى لا تكون فيه في أفضل حالاتك . إن كنت عند حدك الأدنى من الطاقة وكانت المواد التى تود قراءتها غير منظمة وإيصالاتك وفواتيرك مبعثرة فى كل أرجاء مكتبك ، وملفاتك في حالة فوضى ؛ وسلة مدخلاتك مبعثرة ، فسوف تجد نفسك مواجها بوجوب بذل جهد كبير لتنظيم كل المهام التى يجب عليك أداؤها معا سيدفعك ببساطة إلى تجنب فعل أى شيء بالمرة ومن ثم سوف تشعر أنك في حالة أسوأ . من بين أفضل طرق زيادة طاقتك ، إغلاق بعض الحلقات المفتوحة . لذا عليك أن تحرص دائما على إغلاق بعض الحلقات السهلة في الحال بأن تجعلها رهن يديك .

إن هذه المعايير الثلاثة الأولى لاختيار الفعل (السياق والوقت والطاقة) تفرض الحاجة لامتلاك نظام تذكرة كامل مرتبط بالأفعال التالية . أحياناً لن تكون فى وضع يسمح لك بإجراء هذا النوع من التفكير ؛ بمعنى أنه يجب أن

يكون هذا التفكير قد تم إنجازه مسبقا . إن كان الحال كذلك ، فسوف يكون بوسعك أن تتصرف بناءً على الوضع الذى تتواجد فيه وتتخير من بين الأفعال المحددة مسبقاً ما يناسب الوضع أو الموقف الذى أنت فيه .

الأولوية

بالنظر إلى السياق الذى أنت فيه والوقت والطاقة اللذين تمتلكهما فإن المعيار التالى لاتخاذ قرار الفعل يتعلق بالأولوية : " من بين كل الخيارات المتبقية ، ما هو الشىء الأكثر أهمية الذى يجب أن أقوم به ؟ " .

من المستحيل أن تشعر بالرضا عن قراراتك ما لم تكن واضحاً تمام الوضوح بشأن حقيقة عملك .

" كيف أحدد أولوياتى ؟ " هذا هو السؤال الذى كثيراً ما أسمعه من الأشخاص الذين أعمل معهم . وهو السؤال الذى ينبع من أن ما فى جعبتهم ، أى ما هم مطالبون بعمله ، يفوق قدرتهم على الأداء . إنهم يعرفون أن بعض الخيارات الصعبة يجب أن تُتخذ ، وأن بعض الأشياء قد لا تُنجَز بالمرة .

فى نهاية اليوم ، لكى تشعر بالرضا عما أنجزته يجب أن تكون قد اتخذت بعض القرارات المقصودة بشأن مسئولياتك وأهدافك وقيمك . إن هذه العملية سوف تشمل لا محالة تداخلاً معقداً بين أهدافك وقيمك وخطتك التنظيمية ، والأهداف والقيم والخطة التنظيمية للأشخاص الآخرين فى حياتك .

النموذج الثلاثى لتقييم عملك اليومى

إن تحديد الأولويات يفترض أن بعض الأشياء سوف تكون أكثر أهمية من أشياء أخرى . ولكن بناءً على ماذا تتحدد هذه الأهمية ؟ فى هذا السياق ، تتحدد الإجابة من خلال إطار عملك ، أى العمل الذى قبلته من نفسكِ و / أو من الآخرين . من هنا يتحدد الإطاران التاليان اللذان يجب أن تضعهما فى اعتبارك . إن هذه الأطر تتعلق بتحديد عملك . ضع فى اعتبارك أنه بالرغم

من أن الجزء الأكبر من هذه الطريقة سوف يسقط ضمن مجال تركيزك المهنى ؛ فإننى أستخدم كلمة " عمل " بالمعنى الشامل ؛ بمعنى أى شيء تلتزم أنت به ؛ سواء على المستوى الشخصى أو المهنى .

لقد أصبح النشاط العملى اليومى فى هذه الأيام فى حد ذاته يمثل نوعاً جديداً من التحدى يفرض نفسه على معظم المتخصصين ، وهو الشيء الذى يجب أن ندركه تمام الإدراك ونحن بصدد بناء أكثر النظم كفاءة . وكما سبق وشرحت في وقت سابق ؛ فإنك على مدار يوم عملك ؛ فى أى وقت ؛ سوف تجد نفسك منخرطا فى أداء نوع من أنواع الأنشطة الثلاثة التالية :

- أداء عمل محدد مسبقا
- أداء عمل ظهر بصورة مفاجئة
- تحديد عملك

قد تكون منشغلاً فى أداء أشياء ضمن قائمة أعمالك ؛ أو أداء أعمال طارئة ظهرت لتوها ، أو تناول مدخلات واردة إليك لتحديد ما يجب عمله حيالها سواء في الوقت الراهن أو فيما بعد .

هذا أمر منطقي . ولكن الكثير من الأشخاص يدعون أنفسهم يسقطون فى هوة النشاط الثانى - أى التعامل مع الأشياء التى تظهر وتفرض نفسها عليهم بشكل تلقائى - بسهولة وبالتالى ينسل النشاطان المتبقيان من بين أيديهم دون أن يدركوا .

دعنا نفترض مثلا أن الساعة الآن هى العاشرة وست وعشرين دقيقة صباحا من يوم الاثنين ، وأنك في مكتبك . لقد أنهيت لتوك مكالمة هاتفية غير متوقعة مع عميل مرتقب . أمامك ثلاث صفحات من الملحوظات التى دونتها على عجل أثناء حديثك مع العميل . هناك اجتماع مزمع مع طاقم العمل سوف يحين فى الحادية عشرة ، أى بعد حوالى نصف ساعة من الآن . لقد بقيت بالخارج حتى وقت متأخر ليلة أمس لدى أهل زوجتك ومازلت منهكاً بعض الشيء (لقد أخبرت والد زوجتك أنك سوف ترد عليه بشان أمر

ما) . كما وضعت سكرتيرتك ست رسائل هاتفية أمامك . كما أن هناك جلسة كبرى خاصة بالتخطيط الاستراتيجي سوف تحين بعد يومين مازلت بحاجة لأن تصيغ لها أفكارها . ولقد أضاءت لمبة الزيت في سيارتك بينما كنت تقودها إلى العمل صباحا . وقد أشار إليك رئيسك في العمل عندما قابلته مصادفة هذا الصباح في البهو أنه يود أن يرى أفكارك مدونة على المذكرة التي أرسلها إليك أمس عبر البريد الإلكتروني قبل اجتماعك معه في الثالثة من عصر نفس اليوم .

هل نظمك مصممة لتحمل واحتواء كل ما وقع ، في العاشرة وست وعشرين دقيقة من صباح الاثنين ؟ إن كنت مازلت تحتفظ بالأشياء في عقلك ، وإن كنت مازلت تبذل جهدك لكي تستوعب الأشياء " الأكثر أهمية " فقط على قوائمك ، فإنني أرى أن الإجابة عن هذا السؤال هي كلا .

لقد لاحظت أن معظم الناس يجيدون التعامل مع المفاجآت والأزمات عن الإمساك بزمام الأمور وتناول وتنظيم ومراجعة وتقييم القوائم المنتظمة من أعمالهم . حيث يسهل على الشخص أن يجد نفسه منهمكا في كل ما يفرض نفسه عليه وخاصة إن كان لديه الكثير من الأعمال التي لم يتم تناولها والتي لا يملك سيطرة حقيقية عليها والمبعثرة هنا وهناك على مكتبه وبريده الإلكتروني وعقله .

سوف يكون من السهل عادة أن تتورط دائماً في اداء المطالب الأكثر اهمية التي تفرضها عليك اللحظة ، بدلاً من ان تتناول ما في سلة مدخلاتك أو بريدك الإلكتروني أو باقي حلقاتك المفتوحة .

بل إن الجزء الأعظم من عملنا وحياتنا يفرض نفسه علينا في خضم اللحظة ويصبح بالتالي هو الأولوية التي يجب أن نتعامل معها . إن الأمر الصحيح الثابت هو أن طبيعة العمل تملى على معظم المتخصصين التعامل الفوري مع مقتضيات العمل الجديدة التي تظهر من تلقاء نفسها . أنت - على سبيل المثال - مطالب بأن تولى كل تركيزك لمديرك عندما يظهر فجأة وبدون موعد مسبق ويطلب أن يتحدث معك لبضع دقائق . كما أنك مطالب أيضا بتقديم الطلب الذي تلقيته من أحد كبار الموظفين إضافة إلى التعامل مع باقي الأشياء التي كنت قد خططت لأدائها في ذلك اليوم . كما

تجد نفسك مطالباً بأن تتعامل مع المشكلة الخطيرة التى تعوق إتمام عقد أحد أهم العملاء فى الحال .

كل ما يحدث هنا هو أمر طبيعى . ولكن الشعور بالقلق سوف يبدأ فى الزحف عليك عندما تجد أن باقى الأفعال المدونة على قائمتك لم تُراجع وتخضع لإعادة التفاوض من قبلك أو لإعادة التداول بينك وبين شخص آخر . إن هذه التضحية المستمرة التى تملى عليك عدم استكمال العمل الذى حددته لنفسك على قوائمك يمكن أن تتحملها فقط إن كنت تدرك جيدا ما هى الأعمال التى لم تنجز بعد . وهذا يفرض عليك تناولاً دائماً لمدخلاتك (أى تعرف العمل الذى يجب أن تقوم به) والمراجعة الدائمة لكل القوائم المعدّة مسبقا لأعمالك .

إن اخترت أن تقوم بالعمل الذى فرض نفسه عليك بدلا من أداء العمل الذى حددته مسبقا بمحض اختيارك ، فهذا شأنك الخاص . ولكن معظم الأشخاص مع ذلك مازالوا بحاجة لكثير من التدريب لاكتساب القدرة على استيضاح وإدارة كل مشروعاتهم وأفعالهم والتعامل معها . إن تركت نفسك تسقط فى هوة الطوارئ التى تفرضها عليك اللحظة بدون أن تشعر بالارتياح حيال ما لم تتعامل معه بعد ، فإن النتيجة هى شعورك بالإحباط والقلق . كثيرا ما تنشأ الضغوط ويتراجع مستوى الكفاءة نتيجة وجود " المفاجآت ". إن كنت تعرف ما تفعله وما لا تفعله ، فإن المفاجآت سوف تكون بمثابة فرصة أخرى لكى تكون مبدعاً ومتفوقاً .

فضلا عن ذلك . فإنك عندما تتجاهل المدخلات وقوائم الأفعال طويلا فإن الكثير من الأشياء العشوائية سوف تطفو على السطح فى وقت لاحق باعتبارها أموراً طارئة مما سوف يزيد من حجم العمل التلقائى الذى يفرض نفسه عليك ليزيد من تفاقم المشكلة .

يعمد الكثير من الناس إلى استغلال حتمية أداء هذه الأعمال التى تفرض نفسها عليهم كوسيلة لتجنب مسئوليات العمل المحددة من قبل فى نظامهم . من السهل أن تسقط فى هوة إنجاز الأشياء غير ذات الأهمية الكبيرة التى بين يديك وخاصة إن كانت سلة مدخلاتك وتنظيمك الشخصى

قد خرجا عن نطاق سيطرتك . وكثيراً ما يتعلل الشخص بإدارة الأشياء التي تفرض نفسها عليه كعذر لعدم تناول الرزم المتراكمة من الأشياء .

وهنا تكمن الحاجة لاكتساب المعرفة الخاصة بتنظيم العمل . لقد نشأ معظم الناس في ظل عالم لم يكن فيه تعريف حدود العمل وإدارة كم هائل من الحلقات المفتوحة أمراً متعارفاً عليه أو مطلوباً . ولكنك عندما تنمي مهارة التناول السريع للمدخلات وتدرجها ضمن نظام محدد ومحكم فسوف يسهل عليك كثيراً أن تثق في حكمك بشأن ما يجب أن تقوم به وما يجب أن تكف عن عمله وتعمل شيئا آخر بدلا منه .

تحقيق التوازن لحظة بلحظة

عندما تبلغ المستوى الأعلى من الكفاءة فسوف تنتقل ما بين أداء عمل وآخر في سرعة تماثل سرعة البرق . وبينما تتناول سلة مدخلاتك ـ على سبيل المثال ـ سوف تجد مساعدك يهرع إليك ليخبرك بحدوث موقف طارئ يفرض عليك التدخل الفوري . في هذه الحالة لن تشعر بالقلق والتوتر ـ إن ملفات مدخلاتك مازالت موجودة شاملة كل الأشياء التي تود تناولها ، وسوف تكون موجودة وحينما تعود إليها في أي وقت . وبينما تنتظر محادثة شخص على الهاتف ، يمكنك أن تراجع قوائم أفعالك وتلتقط فكرة بشأن ما يجب عليك عمله بعد إتمام المكالمة . كذلك بينما تنتظر بدء اجتماع ، يمكنك أن تراجع قائمة " القراءة والمراجعة " التي حملتها معك . وعندما تجرى حواراً لم تكن تتوقعه مع مديرك في العمل يُقلص من الوقت المتاح أمامك إلى اثنتي عشرة دقيقة قبل انعقاد الاجتماع التالي ؛ يمكنك بسهولة أن تعثر على وسيلة لاستغلال هذه الفترة الزمنية المتاحة حتى إن كانت قصيرة .

إن تجاهل الشيء غير المتوقع (حتى إن كان هذا ممكناً) يعني أن تعيش بدون فرصة وتلقائية ، وأن تفتقد اللحظات الفنية التي تتألف منها الحياة .

ـ ستيفين كوفي

يمكنك أن تؤدي عملاً واحداً فقط من هذه الأعمال في المرة الواحدة . إن توقفت للحديث مع شخص ما في مكتبه ، فإنك لا تعمل خارج نطاق قوائمك

أو أشيائك الواردة التي يجب عليك تناولها . إن التحدى هو أن تشعر بالثقة حيال قرار الفعل الذى اتخذته .

إذن كيف تقرر ؟ هذا سوف يعتمد على حدسك - إلى أى مدى يبدو العمل غير المتوقع مهماً في ضوء باقي الأعمال ؟ إلى أى مدى يمكنك أن تترك سلة مدخلاتك بدون تناول وأشياءك بدون مراجعة وأنت واثق من أنك تتخذ قرارات صائبة بشأن ما يجب أن تفعله ؟

افعل كل الأعمال التلقائية بمجرد أن تفرض نفسها عليك : ليس لأنها تفرض نفسها عليك وإنما لأن لها حقاً الأولوية على باقي الأعمال .

كثيرا ما يشكو الناس من المقاطعة التى تحول دون أدائهم للعمل . ولكن المقاطعة هى أمر لا يمكن الاستغناء عنه فى الحياة . عندما تكتسب قدرة فائقة على التعامل مع ما يرد إليك وعندما تكون منظماً بالقدر الكافي الذى يسمح لك باستغلال كل الوقت المتاح لديك مهما كان ضيقاً ، سوف يكون بوسعك أن تتنقل سريعا بين مهمة وأخرى . سوف يكون بوسعك تناول البريد الإلكتروني أثناء انتظارك على سماعة الهاتف لإجراء حوار . ولكنك يجب أن تتعلم كيف تتنقل بين عدة أعمال ومهام لكى تحافظ على التوازن الصحى داخل نظام عملك . يجب أن تستوضح خياراتك فى ضوء طبيعة عملك وأهدافه .

إن قدرتك على التعامل مع المفاجآت هى مقياس نجاحك فى التعامل مع التحديات التى تفرض نفسها عليك . ولكن عند حد معين ؛ إن لم تكن ممسكاً بزمام الأمور ومتحكما فى كل الأشياء ؛ فإن انشغالك بالعمل الفورى الذى بين يديك فقط سوف يحد من كفاءتك . وفى النهاية ، لكى تدرك ما إن كان يجب عليك أن تكف عما تفعله وتقدم على عمل شيء آخر فأنت بحاجة إلى أن تمتلك حسا جيدا بمتطلبات العمل وكيفية توافق هذه المتطلبات مع السياقات الأخرى فى حياتك . إن الطريق الوحيد لتحقيق ذلك هو تقييم حياتك وعملك بشكل مناسب على عدة مستويات أو على عدة آفاق .

نموذج المستويات الستة لمراجعة عملك

لقد رأينا المستويات الستة للعمل فى الفصل الثانى ويمكن النظر إليها باعتبارها مستويات ارتفاعات مختلفة

- خمسون ألف قدم : الحياة
- أربعون ألف قدم : الرؤية المستقبلية من ثلاث إلى خمس سنوات
- ثلاثون ألف قدم : الأهداف الخاصة بالعام أو العامين القدمين
- عشرون ألف قدم : مجالات المسئولية
- عشرة آلاف قدم :المشروعات الجارية
- أرض الواقع : الأفعال الحالية

من المنطقى أن يعمل كل مستوى من هذه المستويات على دعم المستويات الأخرى والتوافق مع كل منها . بعبارة أخرى ؛ سوف تتحدد أولوياتك وفق تدرج هرمى من أعلى إلى أسفل . وهذا يعنى أنه إن كانت المكالمة الهاتفية التى سوف تجريها ستتعارض مع حياتك أو قيمك فإنك لكى تبقى متوافقا ومنسجما مع نفسك لن تقدم على إجرائها . إن كان هيكل عملك لا يتفق مع أهدافك حيث يجب أن تكون بعد عام من الآن ؛ فعليك أن تعيد التفكير فى الكيفية التى تحدد بها جوانب تركيزك ومسئولياتك ؛ إن كنت تريد أن تصل إلى المكان الذى تريد أن تصل إليه على نحو أكثر كفاءة .

دعنا نلق نظرة على المثال الأول من أسفل إلى أعلى . المكالمة الهاتفية التى تحتاج إلى إجرائها (الفعل) تتعلق بالصفقة التى تعمل فيها (المشروع) ؛ والتى سوف تعمل على زيادة المبيعات (المسئولية) . إن هذه النظرة التى تجعل كل تصرف وفعل يقود إلى الآخر سوف تمنحك فرصة للتحرك والتقدم فى مجال المبيعات (هدف عملى) نظراً للسوق الجديد الذى تود شركتك أن تخترقه (رؤية المنظمة) . وسوف يعمل ذلك على تقريبك من الطريقة التى تود أن تعيش بها سواء على المستوى المهنى أو المادى (الحياة) .

ومن ناحية أخرى إن قررت أنك تريد أن تصبح صاحب عملك الخاص وتستغل بعض رأسمالك الفريد وموهبتك في مجال ما يكون متفقا معك (الحياة) ، فإنك ستقدم على إنشاء عمل لنفسك (رؤية) ذي أهداف فعالة قصيرة المدى (أهداف العمل) . وهذا سوف يمنحك أدواراً بالغة الأهمية تحتاج إلى استيفائها لتحقيق ما تريد (مسئولية) إلى جانب نتائج فورية يجب تحقيقها (مشروعات) . وفي كل مشروع من المشروعات سوف تجد نفسك مواجها بمجموعة من الأشياء التي يجب أن تنجزها (الأفعال التالية) .

إن عملك هو أن تكتشف عملك أو تتفانى فيه .
- " بوذا "

إن الأسلوب الصحيح لامتلاك نظام تحكم متكامل يأتي عن طريق إدارة كل المستويات بشيء من التوازن . عند أي مستوى من هذه المستويات ، من الضروري أن تتعرف على كل الحلقات المفتوحة ، كل الأشياء غير المكتملة ، كل الالتزامات التي يفرض عليك القيام بها الآن بأحسن ما تستطيع . بدون قبول وتقييم موضوعي لما هو حقيقي في الحاضر ، سوف يصعب عليك دائما سبر أغوار جديدة . ما هي الرسائل التي وردت إليك عبر جهاز الرد الآلي ؟ ما هي مشروعاتك الخاصة بأبنائك ؟ ما هو الشيء الذي تتحمل مسئوليته في المكتب ؟ ما الذي يلح عليك لكي تجري تغييرا أو يجذبك لأدائه على مدى الشهور أو السنوات التالية ؟ كل هذه هي حلقات مفتوحة في نفسيتك ، وبالطبع سوف تكون بحاجة إلى نظرة أكثر عمقا وتفحصا للتعرف على الأهداف الكبرى وتفاصيلها الدقيقة .

هناك سحر للحاضر في حياتك . إنني أشعر بالانبهار الدائم أمام قوة وضوح الرؤية لما يجري الآن ، أمام ما هو حقيقي . إن التعرف على التفاصيل المحددة لحالتك المادية الشخصية واستيضاح البيانات التاريخية بشأن الشركة التي أنت بصدد شرائها أو التعرف على الحقائق الخاصة بـ " من قال ماذا لمن " في ظل صراع شخصي يمكن أن يكون أمراً بناءً ، إن لم يكن شافياً .

إن أفضل مكان للنجاح هو المكان الذي أنت فيه .
- " تشارلز شافواب "

إن إنجاز الأشياء ، والشعور بالرضا حيال هذا الإنجاز يعنى أن تكون على استعداد لتنظيم وتقدير وإدارة كل الأشياء بشكل مناسب وبطريقة مقصودة متعمدة . إن التحكم وإتقان فن الإنتاجية المجردة من الضغوط يفرض امتلاك هذه القدرة .

العمل من أسفل إلى أعلى

لكى تصل إلى مستوى الكفاءة المتسقة مع حياتك ، يمكنك ببساطة أن تبدأ بإجراء توضيح لمستويات من أعلى إلى أسفل ، وتفكر فى سبب تواجدك على ظهر هذا الكوكب ، وتحدد نمط الحياة المثلى التى تود أن تعيشها . ما نوع العمل والعلاقات الشخصية التى سوف تدعم هذا الاتجاه ؟ ما هى الأشياء الأساسية التى سوف تحتاج إليها لكى تنجز كل ما تريده الآن وما يمكنك عمله على المستوى المادى بأسرع ما يمكن لكى تشرع فى إنجاز كل شىء من هذه الأشياء ؟

> من السهل دوماً استيضاح أولوياتك عند أى مستوى . انتبه للمستوى الذى تتواجد عنده .

فى الحقيقة يمكنك أن تتعامل مع أولوياتك عند أى مستوى فى أى وقت . إننى أجد نفسى دائما قادرا على إنجاز شىء بناء لدعم إدراكى وتركيزى عند أى مستوى . إننى لا أفتقد أبدا الرؤية اللازمة للترقى ، والأهداف التى يجب أن أخضعها للتقييم ، والمشروعات التى يجب أن أتعرف عليها أو أبتكرها ، أو الأفعال التى يجب أن أتخذ قرارا بصددها . ولكن المهارة التى يجب أن تكتسبها هى تعلم كيفية الالتفات إلى الأشياء التى تحتاج إلى إنجازها فى الوقت المناسب لكى تحفظ لك ولنظامك توازنهما .

وبما أن كل شىء سوف يتحرك فى نهاية المطاف بفعل الأولويات التى تكمن عند المستوى السابق عليه ، فإن أية صياغة لأولوياتك سوف تبدأ على أعلى مستوى من الكفاءة عند مستوى القمة . إن كنت ، على سبيل المثال ، تقضى وقتا فى تنسيق أولويات عملك لتكتشف فى نهاية المطاف أن هذا ليس هو العمل الذى ينبغى أن تقوم به ، فهذا يعنى أنك قد " أهدرت " على الأرجح " طاقة ووقتاً " كان يمكن استغلالهما على نحو أفضل فى

في أدائه في واقع الأمر . والمشكلة هي أنك بدون امتلاك حس السيطرة في تطبيق المستويات (المشروعات الجارية والأفعال الحالية) وبدون امتلاك ثقة داخلية على إدارة هذه المستويات بشكل مناسب ، سوف تصاب بالإحباط عند سعيك لإدارة حياتك من أعلى إلى أسفل .

تعريف العمل الحقيقي الذي ترغب في

من منظور عملي ؛ أقترح عليك أن تتحرك من أسفل إلى أعلى بدلا من العكس . لقد دربت أشخاصا على التحرك في كلا الاتجاهين ؛ وأستطيع أن أقول بصدق إن امتلاك الشخص للتحكم والسيطرة على كل التفاصيل لعالمه المادي الحالي ثم رفع التركيز من هذه النقطة إلى أعلى لم يخطئ أبدا .

إن محاولة إدارة حياتك من أعلى إلى أسفل في وقت يكون فيه الأسفل خارجا عن نطاق السيطرة ؛ قد يكون الأسلوب الأقل كفاءة .

إن السبب الأساسي للعمل من أسفل إلى أعلى هو أن العمل على هذا النحو يعمل على تحرير النفس كأساس يمكن البدء من عنده ؛ مما يسمح بانطلاق التركيز الإبداعي على الأشياء الأكثر قيمة والرؤى الأكثر رقياً التي قد تحتاج إليها لكي تثير في نفسك أعلى طاقات الإبداع . كما أن هذه الطريقة تحديدا تمنحك درجة مرتفعة من المرونة والحرية وتنطوي على قدر من التطبيق على مستوى التفكير والتنظيم يكون شاملاً وفعالاً بغض النظر عن الدائرة أو المستوى الذي يركز عليه . لذا فإن هذه الطريقة جديرة بأن تتعلمها بغض النظر عن المحتوى الحالي الذي تتعامل معه في هذه اللحظة الراهنة . غيِّر تفكيرك وسوف تساعدك هذه الطريقة على التكيف بأقصى سرعة . كما أن معرفتك بأنك تملك هذه القدرة سوف تسمح لك بتغيير حياتك ككل ، إنها طريقة مفيدة للغاية .

في الوقت الذي يبدو فيه مستوى الـ " خمسين ألف قدم " هو المستوى الأكثر أهمية من حيث رسم الأولويات ؛ فقد ثبت من خلال التجربة أننا عندما نفهم ونطبق كل المستويات الخاصة بعملنا ؛ وخاصة المستوى الأول ومستوى العشرة آلاف قدم ؛ فسوف نكتسب الحرية والمصادر اللازمة لأداء العمل الأكبر حجما الذي نحن بصدده . وعلى الرغم من أن الأسلوب الذي

يعتمد على التحرك من أسفل إلى أعلى لا يعد مفتاحا أساسيا لتصور الأولوية من المنظور العملى ، فإنه يعد عاملا بالغ الأهمية لبلوغ حياة متزنة مثمرة ومريحة .

> ان دراسة أعمالك الجارية فى ضوء كل المستويات سوف يولد لديك بشكل تلقائى قدراً أكبر من التركيز والتناسق والأولوية .

أرض الواقع . الشىء الأول الذى يجب أن تفعله هو أن تحرص على استكمال قائمة أفعالك وهو ما يمكن أن يكون فى حد ذاته مهمة شاقة . إن كل من يركز على تجميع وتحديد بنود هذه القائمة يدرك فى الحال أن هناك الكثير من الأشياء المهملة أو الموضوعة فى أماكن خاطئة أو غير المتعرف عليها من الأصل .

بجانب تقويمك ، إن لم تكن تملك على الأقل خمسين عملا تاليا ومنتظرا بما فى ذلك كل الأجندات الخاصة بالأشخاص والاجتماعات ، فإننى أشك فى أنك قد نجحت فى تجميع كل ما فى حوزتك . إن كنت قد تتبعت التعليمات الصارمة بكل خطوة من الخطوات المقترحة فى الجزء الثانى ، فهذا يعنى أنك أصبحت تملك الآن كل ما تريده . إن لم تكن قد فعلت وتريد أن تحدث هذا المستوى ، فخصص بعض الوقت لكى تطبق الفصول من ٤ إلى ٦ بشكل فعال .

عندما تنتهى من إنجاز هذا المستوى من التحكم ، سوف تملك بشكل تلقائى حساً أعمق بالأولويات الفورية التى يستحيل إنجازها من خلال أسلوب آخر .

مستوى عشرة آلاف قدم . استكمل قائمة " مشروعاتك ". هل تشمل بحق كل الالتزامات التى تتطلب أكثر من فعل لإنجازها ؟ سوف يحدد هذا الأمر عالم العمل الخاص بك على مدار الأسبوع وسوف يسمح بالاسترخاء فى تفكيرك لفترات أطول .

إن أعددت قائمة كاملة بكل الأشياء التى تريدها أن تحدث فى حياتك وعملك عند هذا المستوى ، فسوف تكتشف أن هناك أفعالاً يجب أن تنجزها

لم تكن تعرفها أو حتى تدركها من قبل . إن مجرد إجراء جرد موضوعي سوف يمنحك قاعدة أكثر صلابة تستطيع أن تتخذ بناءً عليها قرارات بشأن ما يجب عمله والتوقيت المناسب لعمله . عندما تحدد قائمة مشروعاتك فسوف تكتشف لا محالة أن هناك العديد من الأشياء التي يمكن إنجازها بسهولة لتحريك الأشياء الأكثر أهمية .

القليل جدا من الأشخاص هم الذين يملكون هذه البيانات الواضحة مُعَرفةً ومتاحة على نحو موضوعي بين أيديهم . فمثلاً قبل أن تفكر فيما يجب عمله عصر هذا اليوم ؛ يجب أن تكون هذه المعلومة متوافرة بين يديك .

ومرة أخرى ؛ إن كنت سوف تطبق أسلوبنا في تنظيم إنجاز الأشياء ، فإن قائمة " مشروعاتك " سوف تكون حيث يجب أن تكون . لقد اكتشفنا من خلال معظم عملائنا أنهم بحاجة من عشر إلى خمس عشرة ساعة لإنجاز مهمة التجميع والمعالجة والتنظيم لاكتساب شعور بالثقة في دقة الجرد الذي أجروه .

مستوى عشرون ألف قدم . هذا هو مستوى " مسئوليات العمل الجاري " . كم عدد " القبعات " التي ترتديها ؟ من الناحية المهنية هذا يعني وضعك الحالي وعملك . أما على المستوى الشخصي فهو يعني الأدوار التي تقوم بها على مستوى الأسرة والمجتمع ، وبالطبع على مستوى نفسك أي مستواك الشخصي بصفتك شخصاً عاملاً .

قد تكون بعض هذه الأدوار واضحة ومُعرفة بالنسبة لك ومدونة . إن كنت قد توليت مؤخراً وضعاً جديداً وهناك اتفاق أو عقد ما بشأن مجالات مسئولياتك ، فسوف يكون هذا بلا شك بمثابة نقطة بداية جديدة . إن كنت قد مارست أية تدريبات خاصة بتحديد الأهداف الشخصية واستيضاح القيم في الماضي ومازلت تملك بعض الأشياء التي حددتها في ذلك الوقت ؛ فأضف كل هذا إلى أسلوبك .

> إن لم تكن واثقا تمام الثقة بشأن ماهية عملك فسوف تشعر دائما بأنك في حالة إنهاك .

إنني أنصح في الخطوة التالية بأن تعد قائمة بـ " جوانب

التركيز " وتحتفظ بها . قد ترغب في فصل هذه القائمة عن القوائم " المهنية " و" الشخصية " الفرعية حيث سترغب في كلتا الحالتين في استخدام كلتيهما بشكل متساوٍ لإجراء مراجعة دائمة . إنها من أهم قوائم المراجعة التي يمكنك أن تبتكرها لإدارة شئونك الذاتية . كما أنها لن تفرض عليك تلك المراجعة الأسبوعية التي تفرضها عليك قائمة " المشروعات " ، وإنما سوف تكون فقط بحاجة لمراجعة فحواها على فترات زمنية أكثر تباعداً تبعاً لسرعة التغيرات فيما يخص أكثر جوانب حياتك وعملك أهمية ؛ يمكنك أن تستخدم هذه القائمة كمنبه للمشروعات الجديدة المرتقبة في حدود من شهر إلى ثلاثة أشهر .

سوف تجد أنك تملك على الأرجح ما بين أربع إلى سبع جوانب أساسية للمسئولية في عملك ، وعدداً مماثلاً من المسئوليات على مستواك الشخصي . قد يشمل عملك أشياء مثل تنمية طاقم العمل وتصميم النظم والتخطيط طويل المدى والمساندة الإدارية والتسويق والجدولة والمسئوليات الخاصة بالإنشاءات والإنجاز والتحكم في الجودة وتقييم الإدارة وهكذا . إن كنت تملك عملاً خاصاً ؛ فسوف تجد نفسك مطالباً بتركيز اهتمامك على كم أكبر من الجوانب مما لو كنت متخصصا في أداء وظيفة معينة داخل منشأة كبيرة . قد تنطوي باقي حياتك على جوانب تركيز أخرى مثل العناية بالأبناء والزوج ودور العبادة والصحة وخدمة المجتمع وإدارة المنزل وإدارة الشئون المالية والتنمية الذاتية والجانب الإبداعي الشخصي وهكذا .

إن الهدف الحقيقي من وراء قائمة " جوانب التركيز " هو ضمان تحديد كل المشروعات والأفعال التالية بحيث يتسنى لك إدارة كل مسئولياتك بشكل مناسب . إن كنت مطالباً بإعداد كشف حساب وتقييم لكل هذا على نحو موضوعي في إطار ما تقوم به وما يجب أن تقوم به ؛ فسوف تكتشف بلا شك كل المشروعات التي تحتاج إلى إضافتها إلى قائمة مشروعاتك . قد تقرر - أثناء مراجعة القائمة - أن هناك بعض الجوانب التي تتمتع بقدر جيد من الكفاءة والرعاية . وهنا مرة أخرى قد تجد أن هناك شيئاً ما أخذ يلح عليك في جانب ما وأن عليك أن تعد مشروعاً لاحتوائه . إن " جوانب التركيز " هي

في واقع الأمر نسخة مجردة ومنقحة لقائمة " المنبهات" التي أشرنا إليها في وقت سابق .

وقد كشف كل عميل أشرفت على تدريبه على مدى العشرين عاما الماضية هوة مهمة واحدة على الأقل عند هذا المستوى من الطرح . من بين " القبعات " الشائعة التي يرتديها المدير التنفيذي " تطوير وتنمية طاقم العمل " . وبعد تفكير عميق ؛ يدرك معظم هؤلاء أنهم بحاجة إلى إضافة مشروع أو اثنين في هذا الصدد مثل " الارتقاء بمراجعة مستوى الأداء " .

عند طرح " الأولويات " عليك بتجسيد كل هذه المستويات الخاصة بالاتفاقات الجارية بين نفسك والآخرين . إن طبقت قائمة المراجعة الخاصة بتوصيف العمل وحرصت على تحديثها فسوف تكتسب على الأرجح قدراً أكبر من الارتياح والاسترخاء والتحكم يفوق معظم الأشخاص المنتمين إلى ثقافتنا . سوف يقطع لك هذا شوطاً طويلاً في طريق امتلاك الثقة وأنت تتخذ كل الاختيارات العاجلة بشأن ما يجب عليك عمله .

> عندما لا تكون واثقا من وجهتك ؛ لن تدرك أبدا متى تصل إلى حد الكفاية .

مستوى ثلاثين إلى خمسين ألف قدم فأكثر . في الوقت الذي تركز فيه المستويات الثلاثة الأولى على الحالة الجارية للأشياء - أي أفعالك ومشروعاتك وجوانب مسئولياتك - من هنا فصاعداً سوف تكون العناصر المحددة لمستقبلك ووجهتك وعزمك هي المحرك الأساسي . مازالت هناك حاجة لإجراء جرد عند هذه المستويات ، ولكن هذا الجرد سوف ينصب على " كيف تتفق أفعالي الحالية مع أهدافي بعيدة المدى ؟ " يمكن أن يتروح هذا ما بين أهداف العام الواحد في إطار عملك (٣٠ ألف قدم) حتى رؤية الثلاث سنوات لعملك وحياتك الشخصية (٤٠ ألف قدم) أو حتى هدف حياتك وكيفية تفعيل كل إمكاناتك لتحقيق هذا الهدف (٥٠ ألف قدم فأكثر) .

إنني أمزج المستويات العليا الثلاثة مع بعضها البعض هنا لأن المواقف التي نجد أنفسنا بصددها لن تجعل من السهل التمييز بين فئة وأخرى . كما أنه بما أن إنجاز الأشياء ينصب في الأساس على فن التطبيق وكيفية تعريف

الأهداف والرؤى ، فإنني لن أقترح عليك أن تجرى فحصاً دقيقاً فى هذا الصدد . ولكن هذا التحقق بطبيعته سوف يفرض عليك إجراء فحص عميق ومعقد لجوانب عدة يمكن أن تشمل استراتيجية العمل وتنمية التنظيم والتخطيط لمجال العمل وتحديد الوجهة والقيم على مستوى الحياة .

من أجل تحقيق غايتنا ؛ فإننا سوف نولى جل تركيزنا على تجميع كل المحفزات المتاحة لديك فى واقعك والتى تحدد الجرد الخاص بعملك الحالى . أما فيما يخص إمكانية أو ضرورة تغيير توجهاتك وأهدافك ، فيمكن أن ننحيه جانبا لطرح آخر . وحتى عند هذا الحد سوف تجد على الأرجح أن هناك بعض الأشياء التى سوف يكون بوسعك التعرف عليها فى الحال والتى يمكن أن تساعدك لاكتساب نظرة أكثر حداثة لعملك والأمور الأكثر أهمية بالنسبة لك .

إن كنت تسعى بشكل تلقائى إلى وضع إطار لتصور ما يجب أن تفعله على مدى اثنى عشر إلى ثمانية عشر شهراً من الآن ؛ أو طبيعة عملك عندما تصل إلى هذا الحد ؛ فما هو المنبه الذى تبحث عنه ؟ عند هذا المستوى الأكثر دقة سوف تجد أن هناك أشياء على المستوى الشخصى يجب أن تتخلص منها وأشخاصاً ونظماً يجب أن تنميها لكى يتسنى لك الانتقال عبر هذه المرحلة الانتقالية . وبما أن العمل فى حد ذاته يعتبر هدفاً متحركاً ؛ بالنظر إلى كل المتغيرات التى يعج بها عالم الأعمال هذه الأيام ؛ فقد تجد نفسك بحاجة لأن تحدد مشروعات معينة لضمان تحقيق ما تريده فى هذا الصدد .

على المستوى الشخصى ؛ هذا هو الحد الذى يجب أن تطرح فيه على نفسك أشياء كهذه : " إن عملى لن يتطور ما لم أحدد أهدافى على نحو أكثر وضوحا مع رئيسى (أو رئيس رئيسى) " ؛ أو " ما هى الأشياء التى سوف يفعلها أبنائى العام المقبل وما الذى يجب أن أفعله بشكل مختلف بسبب هذا ؟ " أو " ما هى الاستعدادات التى يجب أن أقوم بها لكى أتمكن من التعامل مع هذه الوعكة الصحية التى اكتشفناها لتونا ؟ " .

على المدى الأبعد قد تكون بحاجة لتقييم أشياء مثل : كيف سيكون عملك ؟ كيف تسير شئون حياتك الشخصية ؟ ما الذى تقوم به شركتك بالنسبة للتغيرات الخاصة بالبيئة وكيف يؤثر هذا عليك أنت ؟ هذه هي أسئلة العام إلى خمسة أعوام التى عندما أطرحها على نفسى أجدنى أعثر على نوعيات مهمة من الإجابات .

منذ فترة ليست بالبعيدة قمت بتدريب شخص يعمل فى أحد البنوك العالمية الكبرى ، وبعد بضعة شهور من تطبيق هذه الطريقة وبعدما اكتسب القدرة على التحكم فى جرده اليومى الخاص بالعمل ، اتخذ قراراً بأنه قد حان وقت الشروع فى إنشاء شركته الخاصة . كانت الفكرة أكبر من أن يمعن التفكير فيها فى بداية الأمر وكأنها تفوق قدراته ، ولكنه عندما عمل من مستوى أرض الواقع خفت وطأتها على نفسه وبدت وكأنها امتداد طبيعى للتفكير عند هذا المستوى .

إن كنت منخرطا فى أى شىء يتعدى مستقبله العام الواحد (زواج أو أبناء أو مجال عمل أو شركة أو مجال فنى) ؛ فيجدر بك أن تفكر فيما يجب عمله لإدارة كل هذه الأشياء وأنت تمضى فى طريقك .

هناك بعض الأسئلة التى يجب أن تطرحها على نفسك فى هذا الصدد :

- ما هى الأهداف والغايات بعيدة المدى فى شركتى ، وما هى المشروعات المرتبطة بها التى يجب أن أنفذها لكى أوفى بمسئولياتى ؟

- ما هى الأهداف والغايات بعيدة المدى التى وضعتها لنفسى ، وما هى المشروعات التى يجب أن أنفذها لكى أحقق هذه الأهداف والغايات ؟

- ما هى الأشياء الأخرى ذات الأهمية التى يمكن أن تحدث وتؤثر على اختياراتى بشأن ما أفعله ؟

إليك بعض أمثلة لنوعية القضايا التى سوف تطفو على السطح عند هذا المستوى من الحوار :

- طبيعة عملك المتغيرة بالنظر إلى تغير أولويات الشركة . بدلاً من إدارة برامجك التدريبية الخاصة داخل شركتك يمكنك أن توكل هذه المهمة إلى جهات خارجية .
- الوجهة التى تشعر بأنك يجب أن تتحرك فيها فى عملك . حيث ترى نفسك تؤدى عملاً مختلفاً بعد سنة من الآن ، وأنت بحاجة للإقدام على هذه المرحلة الانتقالية من وضعك الحالى ، مع إمكانية إما الانتقال إلى مجال عمل آخر أو الترقى فى مجال عملك .
- توجه الشركة ؛ من حيث العالمية والتوسع . إنك ترى الكثير من الأسفار الدولية تلوح لك فى الأفق ، وبالنظر إلى أولويات نمط حياتك تشعر بالحاجة فى التفكير فى كيفية إعادة ضبط أو تكييف خططك الخاصة بالعمل .
- أولويات نمط الحياة والاحتياجات المتغيرة . بينما يكبر أبناؤك تقل حاجتك للبقاء معهم فى المنزل وتزيد حاجتك للتخطيط للاستثمار والتقاعد .

أما على المستوى الأعلى أو مستوى القمة فسوف تكون بحاجة إلى طرح أسئلة كبرى : ما هو سبب وجود شركتك ؟ ما هو سبب وجودك أنت ؟ ما هو جوهر وجودك أنت شخصيا أو وجود شركتك والذى يحدد توجهاتك ؟ هذه هى " الصورة الكبرى " التى تلهث مئات الكتب والوسائل والنماذج لكى تساعدك فى استيعابها .

" لماذا " : هذا هو السؤال الأكبر الذى نناضل جميعا لتفهمه .

يمكنك أن تحسم باقى المستويات الأخرى جميعها فى حياتك وعملك وتعرفها تعريفاً كاملا وتنظمها تنظيماً محكماً ، ولكنك إن انحرفت ولو قيد أنملة عن جادة الطريق عند المستوى الأكثر عمقا المتعلق بما تريد أو ما يجب أن تفعله ، فسوف تشعر بعدم الارتياح .

إخراج التفكير فى الأولويات خارج دائرة عقلك

خصص على الأقل بضع دقائق ؛ إن لم تكن قد فعلت هذا ؛ لكى تدون بعض الملاحظات غير الرسمية بشأن الأشياء التى حدثت لك أثناء قراءة هذا الفصل . أياً كان ما قفز إلى عقلك على هذه المستويات الأكثر ارتفاعاً ، دونها وأخرجها من رأسك .

ثم تناول هذه الملحوظات . قرر ما إن كان الشىء الذى دونته هو شىء تريد بالفعل أن تمضى قدما فيه أم لا . إن لم تكن تريد أن تحققه ، فألق الملحوظة بعيدا ، أو ضعها فى قائمة " يوما ما / ربما " ، أو ضعها فى حافظة تحمل عنوان " أحلام وأهداف قد أسعى لتحقيقها أو التفكير فيها عند حد معين أو فى يوم ما " . ربما تشعر برغبة فى مواصلة تجميع المزيد من هذا النوع من التفكير المستقبلى وإجراء التدريب بمزيد من الرسمية ـ أى عن طريق إعداد مسودة لخطة عملك الجديد مع شركائك ، أو تصميم وكتابة فكرتك عن حلم حياتك مع زوجتك ، أو إعداد المزيد من الخرائط الأكثر تحديدا بخصوص عالمك على مدى السنوات الثلاث التالية ؛ أو مجرد اقتناء مدرب شخصى يمكن أن يقودك عبر كل هذه الأمور وعملية التفكير المرتبطة بها . إن كان الحال كذلك ، فدون نتائجك فى قائمة " المشروعات " وقرر الأفعال التالية التى يجب اتخاذها ، ثم نفذها ؛ أو ضعها رهن التنفيذ أو دونها فى تذكرة الأفعال فى القائمة المناسبة لها .

بعدما تفعل هذا ، قد ترغب فى تحويل انتباهك إلى تنمية قدراتك المهنية بشأن مشروعات معينة تم التعرف عليها ، لكنك لم تتفكر فيها بعد بالشكل الكافى . سوف تحدوك عندئذٍ الرغبة فى أداء هذا النوع من التناول " العمودى " .

١٠

إحكام السيطرة على المشروعات

لقد عرضت عليك الفصول من ٤ إلى ٩ كل الحيل والطرق والوسائل التى تحتاج إليها لتحرير عقلك والإقدام على تحديد ما يجب عليك عمله وتوقيت عمله . هذا هو المستوى الأفقى ، أى ما يحتاج إلى انتباهك وتصرفك على المستوى الأفقى فى حياتك . أما الجزء الأخير من الأحجية فهو المستوى الرأسى الذى يسبر العمق ويصل إلى لب التفكير الذى يمكن أن يدعم طاقتك الذهنية الإبداعية . هذا يعيدنا ثانية إلى عملية إعادة شحذ وشحن تخطيط المشروعات .

الحاجة إلى المزيد من التخطيط غير الرسمى

بعد سنوات من العمل مع آلاف من المتخصصين فى المجالات العملية ، أستطيع أن أقول بمنتهى الصدق إن كل شخص منا بلا استثناء يمكن أن يجرى المزيد من التخطيط بشكل بعيد عن الرسميات وذلك فيما يتعلق بمشروعاتنا وحياتنا . ونحن إن فعلنا هذا ، فسوف يخفف هذا من وطأة الكثير من الضغوط على حالتنا النفسية ويولد بداخلنا طاقة إبداع لا حد لها وبأقل حد من الجهد .

وقد اكتشفت أن تحسين مستوى التخطيط لا يتطلب كل تلك التقنيات المعقدة التى يستخدمها بعض مديرى المشروعات أحيانا . إن من يحتاجون إلى تلك البرامج المعقدة يملكون القدرة على الاشتراك فى تدريباتها أو امتلاك

برنامج حاسوبى خاص يتعلمون من خلاله . ولكن الحاجة الحقيقية تكمن فى تعلم واستخدام المزيد من التفكير الفعال الإبداعى الذى بمقدورنا جميعاً أن نفعله .

السبب الأساسى وراء افتقاد هذا النوع من التفكير القيم الفعال هو عجز نظم الإدارة المتعددة عن استنفار تلك القدرة على التفكير الفعال .

> *إن منتصف أى مشروع ناجح سوف يبدو على أنه كارثة .*
> *- روزابيث موس كانتور .*

ولعل هذا هو السبب الذى يدفعنى إلى تطبيق طريقتى الخاصة من أسفل إلى أعلى . إن شعرت بأنك فقدت زمام السيطرة على الالتزامات الحالية التى تفرض عليك اتخاذ أفعال ؛ سوف تشعر بالضياع مما سيفرض عليك تراجعا تلقائيا لاشعوريا . ولكنك مع ذلك عندما تشرع فى تطبيق هذه الوسائل ، قد تجد أنها تحرر تفكيرك الإبداعى البناء . إن كنت تملك نظماً وعادات يمكن أن تدعم أفكارك فإن إنتاجيتك وكفاءتك سوف تتوسع وتزداد بشكل يفوق التصور .

> إنك بحاجة لوضع نظم واستخدام حيل تحملك على التفكير فى المشروعات والمواقف بدرجة أكبر وأكثر سهولة وبمزيد من التعمق .

فى الفصل الثالث ؛ غطيت بشكل من التفصيل المراحل الخمس الخاصة بتخطيط المشروعات والتى تقودك إلى حد ما من مرحلة الفكر إلى الواقع المادى .

فيما يلى طرح لخلاصة بعض النصائح العملية والتقنيات التى تسهل التخطيط الطبيعى غير الرسمى الذى أنصح بتطبيقه . بالرغم من أن كل هذه المقترحات منطقية فإن الناس لا تتبعها بالقدر الكافى . طبقها وقتما شئت وقدر ما شئت بدلا من أن تدخر فكرك للاجتماعات الرسمية الكبرى .

ما هى المشروعات التى يجب أن تخطط لها ؟

إن معظم النتائج التى تعرفت عليها فيما يخص قائمة مشروعاتك لن تكون بحاجة إلى أى نوع من التخطيط يزيد على التفكير السريع التلقائى الطبيعى الذى تجريه داخل رأسك لكى تصل إلى الفعل

التالى الذى يجب أن تتخذه . إن التخطيط الوحيد الذى تحتاج إلى عمله لكى " تفحص سيارتك " ، على سبيل المثال ، قد يكون اتخاذ قرار بالبحث عن رقم هاتف أقرب محطة فحص فى الدليل والاتصال بالمحطة وتحديد موعد .

هناك ، مع ذلك ، نوعان من المشروعات التى تستحق على الأقل قدراً بسيطاً من التخطيط : (١) المشروعات التى سوف تفرض عليك قدرا من الانتباه حتى بعد اتخاذ قرار بشأن الأفعال التالية المرتبطة بها ، (٢) المشروعات التى يتجلى لديك أفكار قيمة حيالها وتفاصيل داعمة لها لاحقاً .

النوع الأول - المشروعات التى تعرف أنك يجب أن تتخذ قرارا بشأن بعض تفاصيلها الخاصة وتنظيمها ، سوف تكون بحاجة فيها إلى أسلوب أكثر تفصيلا يفوق مجرد التعرف على الخطوة التالية . بالنسبة لهذه المشروعات سوف تكون بحاجة لمزيد من التطبيق المحدد لواحدة أو أكثر من المراحل الأربع الأخرى لنموذج التخطيط الطبيعى : الهدف والمبادئ والرؤية والنتائج وتجميع الأفكار و / أو التنظيم .

أما النوع الثانى - أى المشروعات التى تتجلى لك أفكار تلقائية بشأنها على الشاطئ، أو داخل السيارة أو أثناء اجتماع - فهى بحاجة لأن تحظى بمكان مخصص مناسب لوضعها أو تجميعها بداخله بحيث يتسنى لك متابعتها لاحقاً . يمكن أن تظل هذه المشروعات باقية فى مكانها حتى وقت الحاجة .

مشروعات تفرض اتخاذ أفعال تالية بشأن التخطيط

هناك على الأرجح بعض المشروعات التى يمكن أن تتراءى لك الآن ، داخل عقلك ، والتى تدرك أنت أنها بحاجة لمزيد من التنقيح والبحث وإحكام السيطرة . ربما يكون لديك اجتماع مرتقب وبالتالى تعرف أنك بحاجة إلى إعداد الأجندة والمواد الخاصة بهذا الاجتماع . أو ربما تكون أنت القائم على مهمة تنسيق مؤتمر الشركاء السنوى ، ومن ثم تجد نفسك مسئولا عن تنظيمه بأسرع ما يمكنك بحيث يتسنى لك إيكال المهام المهمة المتعلقة به . أو

ربما تجد نفسك مطالبا باستيضاح مهام عمل مرتبطة بوظيفة أو منصب جديد ضمن فريق عملك وتقديمه لقسم الموارد البشرية . إن لم تكن قد أنجزت هذا بالفعل ، عليك باتخاذ فعل تال الآن يكون بمثابة خطوة فى عملية التخطيط الخاصة بكل مهمة من المهام السابقة ، ثم دون هذا الفعل فى القائمة المناسبة الخاصة بالأفعال ، ثم واصل المضى قدمًا فى خطوات التخطيط الأخرى .

خطوات التخطيط الأساسية

لعل النوع الأكثر شيوعاً من الأفعال المرتبطة بالتخطيط هو توليد الأفكار والتنظيم وإعداد الاجتماعات وجمع المعلومات .

العصف الذهنى . بعض المشروعات التى تشغل تفكيرك الآن سوف تفرض عليك قدراً من التفكير الحر ، يصح هذا بشكل خاص إن لم تكن قد اتخذت قراراً واضحاً بشأن الأفعال التالية التى يجب أن تتخذها . يجب أن تدون أفعالاً تالية محددة مثل : إعداد مسودة بالأفكار الخاصة بـ " كذا " .

إنك بحاجة لأن تقرر متى وكيف تريد أن تؤدى هذا الفعل لكى تتعرف على القائمة التى يجب أن تدرج فيها الفعل . ما هو أفضل مكان يمكن أن تقوم فيه بعملية التفكير ؟ على الحاسب أم بخط اليد على الورق ؟ ويمكنك استخدام أى من الطريقتين وفق ما يمليه شعورك . بالنسبة لى فإن هذا الفعل التالى سوف يندرج إما تحت قائمة " الحاسب " أو " أى مكان " (لأننى يمكن أن أقدم على إعداد بعض خرائط العقل فى أى مكان طالما أملك ورقة وقلما) .

التنظيم : قد تكون هناك بعض المشروعات التى جمعت لها بالفعل بعض الملحوظات والمواد الداعمة المتنوعة ، أى أنك تكون فى هذه الحالة بحاجة فقط إلى فرز كل هذه الأشياء والمواد وترتيبها فى شكل مهيكل . فى هذه الحالة ، فإن خطوتك التالية سوف تكون على الأرجح هى " تنظيم

الملحوظات الخاصة بالمشروع كذا " إن كان هذا يفرض عليك التواجد في مكتبك لإنجاز هذه المهمة (لأن هذا هو المكان الذى تحتفظ فيه بالملفات التى لا تريد أن تحملها معك) ، فإن هذه الأفعال يجب أن تدوّن فى قائمة " مكتبك " . أما إن كنت تحمل الملحوظات الخاصة بالمشروع أينما ذهبت في حافظة أو فى منظم إلكترونى محمول أو فى حاسبك الدفترى ، فإن مهمة " تنظيم " الأفعال يمكن أن تدرج ضمن قائمة " أى مكان " أو " أشياء متنوعة "، إن كنت سوف تدونها بيدك ، أو على قائمة " الحاسب " إن كنت سوف تستخدم برنامج الحاسب فى تدوينها ، أو أى برنامج خاص بتخطيط المشروعات .

إعداد الاجتماعات : كثيرا ما سوف تحرز تقدماً فى التفكير فى المشروع عندما تعد اجتماعات مع أشخاص تود أن تشركهم فى عملية توليد الأفكار . هذا يعنى فى العادة إرسال بريد إلكترونى لكل أفراد المجموعة أو إلى المساعد لتحديد موعد الاجتماع على التقويم أو إجراء مكالمات هاتفية بالشخص المختص لتحديد موعد .

> من بين اكبر العقبات التى تعترض طريق الكفاءة التنظيمية عدم اتخاذ المدير التنفيذى المسئول قراراً بعقد اجتماع مع الأشخاص المعنيين لتحريك المشروع قدما .

جمع *المعلومات* : أحياناً قد تتمثل المهمة التالية من التفكير فى المشروع فى جمع المزيد من البيانات . ربما تكون بحاجة للتحدث مع شخص ما للتعرف على آرائه . (" اتصل بـ " بيل " بشأن التعرف على أفكاره الخاصة باجتماع المديرين) . أو تكون بحاجة لمراجعة الملفات الخاصة بالاجتماع السابق (مراجعة الملفات الأرشيفية الخاصة بمؤتمر الأعضاء) أو قد تكون بحاجة إلى الإبحار فى شبكة الإنترنت لمعرفة ما يحدث فى " الخارج " بخصوص موضوع جديد تسعى لدراسته (" البحث عن مديرى مبيعات للشركة) .

التفكير العشوائى فى المشروعات

لا تضيع أى أفكار بشأن المشروعات التى يمكن أن تكون مجدية . كثيرا ما سوف ترد لك أفكار لا تريد أن تنساها عندما تكون فى مكان ليست له أية علاقة بالمشروع . أنت تقود سيارتك إلى المتجر ، على سبيل المثال ، وتتراءى لك طريقة عظيمة قد تود استخدامها لبدء اجتماع المبيعات التالى . وأنت تقلب صلصة الكرونة فى المطبخ قد يتراءى إلى ذهنك فجأة أنك تريد توزيع حقائب هدايا على المشاركين فى المؤتمر التالى . وقد تجلس لتشاهد الأخبار المسائية وتتذكر فجأة أحد الأشخاص المهمين ، والذى تود أن تدرجه ضمن أعضاء اللجنة الاستشارية التى تقوم بتشكيلها .

إن لم تكن هناك أفعال تالية محددة يمكنك أن تسجلها مباشرة فى قوائم أفعالك ، فسوف تبقى بحاجة لتدوين هذه الأفكار وتنظيمها فى مكان آخر لكى تبقى منطقية . بالطبع أكثر الأدوات أهمية لضمان عدم فقد أى شىء هو نظامك الخاص بالتجميع ، أى سلة مدخلاتك وأوراقك (أو ما يعادلها) والموجودة فى العمل والمنزل ، أو أية أداة محمولة (مثل دليل البطاقات) عندما تكون خارج المنزل . عليك أن تحافظ على كل أفكارك إلى أن تتخذ قرارا فى وقت لاحق بشأن ما سوف تفعله بصددها .

الأدوات والهياكل التى تدعم تفكيرك فى المشروعات

بغض النظر عن المستوى الذى سوف تظهر عنده أفكار المشروع ، من الجيد دائما أن تملك أدوات مناسبة سهلة المنال لتدوين كل هذه الأفكار فور وقوعها . وبمجرد أن تدونها ، سوف يكون من المجدى أن تملك القدرة على التوصل إليها وقتما تشاء .

أدوات التفكير

من بين أعظم أسرار اكتساب الأفكار وزيادة الإنتاجية والكفاءة استخدام خاصية المتابعة والتى تعد إحدى الأدوات الرائعة فى توليد التفكير الجيد .

> الحظ يؤثر على كل شيء . ابق خطافك جاهزاً في كل وقت ؛ وفي أقل الأماكن توقعا سوف يمسك بسمكة .
>
> - "أوفيد"

(لقد توصلت إلى أعظم الأفكار وأنا ألهو بمنظم اليد الخاص بي في المطار أثناء انتظار الطائرة !) .

إن لم تكن تدون شيئاً فسوف يصعب عليك للغاية أن تبقى فكرك مركزا على أى شيء لأكثر من بضع دقائق قليلة وخاصة إن كنت منفرداً بنفسك . ولكنك عندما تستخدم أدوات مادية للاحتفاظ بمذكرات أو منبهات لأفكارك فسوف تبقى منشغلا فى بناء هذه الأفكار على نحو إيجابى على مدى ساعات .

أدوات الكتابة

> إن استعدادك لتلقى الأفكار هو ما سيسهل من توافدها عليك ، فقط جهز نفسك وسترى الأفكار تتوالى عليك .

احتفظ بأدوات كتابية جيدة معك فى كل وقت بحيث لا تسمح بفقدان أى فكرة منك بسبب عدم امتلاك الأداة التى يمكن أن تدون بها تلك الأفكار . إن لم أكن أملك شيئا لأدون فيه أفكارى ، أشعر بحالة من عدم الارتياح تجاه إطلاق العنان لفكرى بشأن المشروعات والمواقف .

وعلى العكس ، فقد نجحت فى التفكير والتخطيط بشكل رائع فى بعض الأوقات فقط لأننى كنت أريد أن أستخدم قلمى الجديد أنيق المظهر ! قد لا تثير مثل هذه الأدوات اللطيفة اهتمامك مثلما تفعل معى ، ولكنك إن كنت مثلى ، فأسد لنفسك خدمة واقتن بعض الأدوات المكتبية الجذابة .

كما أننى أقترح عليك أيضا أن تحتفظ بأقلام أنيقة فى كل المحطات التى تتوقف عندها والتى تود تسجيل ملاحظات فيها وخاصة بجوار كل أجهزة الهاتف فى منزلك .

الأقلام والدفاتر

بالإضافة إلى الأدوات الكتابية ؛ يجب أن تحتفظ دائما بمجموعة من الأوراق أو الدفاتر سهلة المنال . إن الدفاتر القياسية القانونية يمكن أن تؤدى عملا جيدا فى هذا الصدد لأنه سوف يسهل عليك قطع الأوراق التى تحمل أفكارك وملحوظاتك منها لوضعها فى سلة مدخلاتك إلى أن تسنح لك فرصة تناولها . كثيراً ما سوف تشعر أيضا برغبة فى الاحتفاظ ببعض خرائط العقل غير الرسمية ، ويمكنك أن تحتفظ بهذه الأوراق المنفصلة فى حافظات ملفات مناسبة بدون الحاجة إلى إعادة كتابتها من جديد .

أين يوجد اقرب دفتر منك ؟ ابقه فى مكان أكثر قرباً .

الحوامل واللوحات البيضاء

إن كان لديك مكان لوضعها ؛ فإن اللوحات البيضاء والحوامل من بين أدوات التفكير بالغة الكفاءة التى يمكن أن تستخدمها من وقت إلى آخر . فهى تمنحك مساحة كبيرة لتدوين أفكارك ، كما أنها يمكن أن تكون مجدية فى إبقاء هذه الأفكار مطروحة أمام عينيك أثناء فترة دراسة الموضوع . من العظيم أن تقتنى لائحة بيضاء على جدار مكتبك وفى غرف الاجتماعات ، وكلما كبر حجم اللائحة كان ذلك أفضل . إن كان لديك أطفال ؛ فإننى أنصحك أن تضع إحدى هذه اللوائح فى غرفة نومهم (طالما تمنيت لو كنت قد تربيت على تشجيع توليد أكبر كم من الأفكار !) . احرص أيضاً على توفير أكبر كم من الأقلام الخاصة بالكتابة على اللوحات البيضاء ؛ فسوف تشعر بالإحباط إن شعرت برغبة فى الشروع فى تدوين شيء ما على اللوحة بدون أن تعثر على قلم لتدوين هذا الشيء .

كيف أعرف ما افكر فيه ما لم أدون ما أقوله ؟
- " إى . إم. فورستر "

كلما اجتمع شخصان أو أكثر لإجراء اجتماع ؛ يجب أن يشرع أحدهم فى تدوين أشياء يمكن للآخرين أن يروها . حتى إن محوت أفكارك بعد بضع دقائق ؛ فإن مجرد تدوينها سوف يسهل عليك مهمة التفكير البناء

أكثر من أى شيء آخر . (لقد اكتشفت أنه من المجدى بدرجة عظيمة ، فى بعض الأوقات ، أن ترسم بعض الرسومات أو الأشكال البيانية غير الرسمية والملحوظات على فرش المائدة أو الأغطية أو حتى على مناديل المطاعم إن لم أكن أحمل مفكرتى الورقية معى) .

الحاسب

كثيراً ما أشعر برغبة فى تدوين أفكارى على حاسبى الدفترى أو فى برنامجى الخاص على الحاسب . هناك الكثير جدا من الأشياء التى قد أرغب فى أدائها فى وقت لاحق بشأن هذا التفكير . وإنه لأمر رائع أن تكون قد اقتنيت بالفعل شكلا رقميا يمكنك أن تطبعه فيما بعد أو تنقله لكى تضيف المزيد من التطبيقات عليه . فبمجرد أن أفتح الشاشة أمامى ؛ أجد عقلى وفكرى يدوران بشكل تلقائى استعداداً للعمل . لعل هذا سبب جيد آخر يدفعك لتنمية قدرتك على الكتابة على لوحة المفاتيح إلى الحد الذى يتيح لك على الأقل فرصة العمل بارتياح وسهولة بل وبقدر كبير من المتعة .

انظر إلى حاسبك باعتباره محطة تفكير .

الهياكل المساندة

بالإضافة إلى الأدوات الجيدة التى يجب أن تتوافر بين يديك ؛ من المجدى أيضا أن تقتنى بعض الصيغ سهلة المنال تستطيع أن تحفظ بداخلها الأفكار الخاصة بالمشروعات . بقدر ما يعمل القلم والورقة المتاحين بشكل دائم بين يديك على مساعدتك على توليد الأفكار ، فإن امتلاك أدوات جيدة وأماكن لتنظيم التفاصيل الخاصة بالمشروعات سوف يسهل عليك عملية التنظيم التى تحتاجها العديد من المشروعات .

استخدم حافظات ملفات أو أوراق منفصلة حسب الضرورة

إن تواجد نظام حفظ ملفات جيد ، سهل المنال وسهل الاستخدام ؛ لا يعد فقط شيئاً بالغ الضرورة لإدارة متطلبات نظام العمل ، ولكنه أيضا نظام لا غنى عنه لحفظ الأفكار الخاصة بالمشروعات . إن المشروع سوف يبدأ عادة

ببيانات وملحوظات أو مواد متنوعة ؛ ومن هنا سوف تكون بحاجة إلى إنشاء ملف أو حافظة للموضوع بمجرد أن يتراءى لك شيء يمكن حفظه فى الحافظة . إن كان نظامك الملفى رسمياً للغاية (أو غير موجود من الأصل) ، فسوف تضيع عليك ، على الأرجح ، العديد من الأفكار الجيدة . بمجرد أن تعود من اجتماعك الأول ومعك ملحوظاتك المبدئية بشأن موضوع ما بزغ لتوه فى الأفق ، صمم ملفا واحفظ كل ما تراءى لك من أفكار فى الحال (بعد أن يتكشف لك بالطبع بعض الأفعال التالية التى يمكن اتخاذها حيالها) .

> إن لم تكن تملك نظاما جيدا لحفظ الأفكار السيئة؛ فلن يكون لديك على الأرجح نظام لحفظ الأفكار الجيدة أيضا .

وقد اكتشفت فى العديد من المرات ، أثناء إشرافى على التدريب ، أن مجرد إنشاء ملف لأى موضوع يمكن تنظيم الملحوظات العشوائية بداخله والاحتفاظ بكل المواد ذات الصلة ، سوف يمنحك حساً قوياً بالسيطرة . إنها وسيلة مادية ومرئية ونفسية للسيطرة على الأفكار .

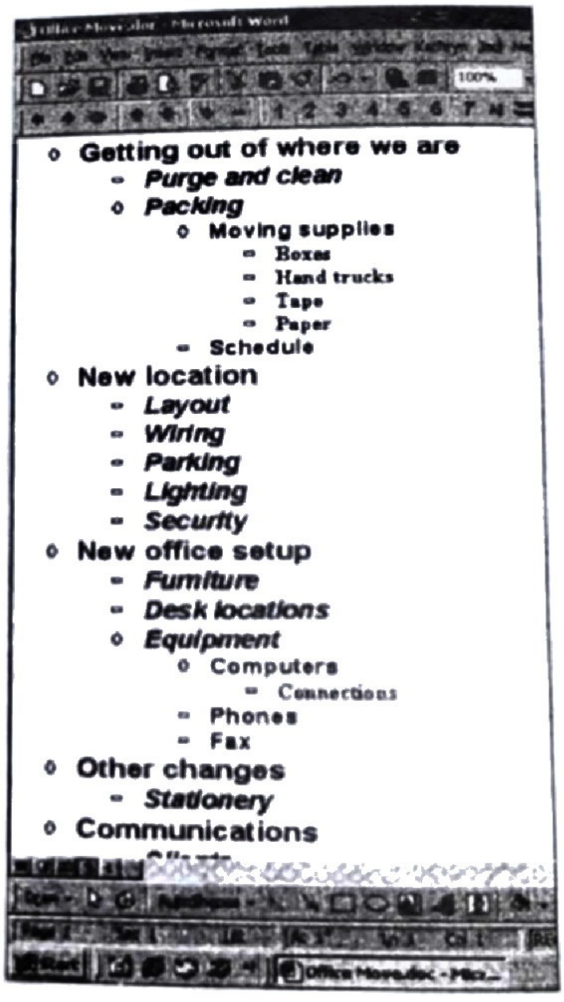
إن كنت تحب أن تعمل باستخدام دفتر منفصل الأوراق ، فمن الجيد أن تحتفظ بمجموعة من الأوراق الجديدة أو الأوراق البيانية التى يمكنك أن تستخدمها لتدوين كل ما يتعلق بالموضوع أو المشروع فور ظهوره . بالطبع سوف يتطلب المشروع فيما بعد أن تخصص له جزءا كاملا أو حتى دفتراً كاملاً خاصاً به ، لكن هذا لن يحدث من البداية . كما أن معظم مشروعاتك سوف تتطلب فى العادة مجرد صفحة واحدة أو اثنتان لحفظ الأفكار القليلة التى سوف تكون بحاجة لمتابعتها .

برامج الحاسب

إن برامج الحاسب قد تكون نقطة ضعف فى عملية " إدارة المشروعات " . فإن تطبيقات مثل هذه البرامج - فى الجانب الأكبر منها - المصممة لتنظيم المشروعات تكون بالغة التعقيد ، كما أنها تتطلب طاقة كبيرة مما يصعب من استخدامها مع المشروعات البسيطة . إنها مناسبة فقط للنسبة المئوية الضئيلة التى تمثل الفئات شديدة التخصص . أما باقى الفئات فسوف تجد بعض

البرامج البسيطة والأكثر جاذبية . وكما سبق وأشرت ، فإنه لم يسبق ورأيت مشروعين بحاجة إلى نفس الكم من التفصيل والهيكلة . وهذا يعني أنه سوف يصعب عليك أن تطبق برنامجاً واحداً يخدم معظم مشروعاتك .

التخطيط الرقمي : سوف يجد معظمنا بعض البرامج التي تساعده على هيكلة تفكيره بشأن المشروعات . كنت قد دأبت على استخدام برنامج يحمل اسم "جراند فيو" ، أما الآن فإنني كثيرا ما أستخدم برنامج "ميكروسوفت وورد" لمثل هذه النوعية من التخطيط للمشروعات . إليك مثالا للتخطيط الذي وضعته في إحدى الجلسات :



إن الشيء الرائع بشأن هذا التطبيق التخطيطي هو أنه يمكن أن يكون معقداً أو بسيطاً وفق متطلباتك . هناك العديد من البرامج التي تمنحك هذا النوع من التنظيم أو الهيكلة الهرمية . ولكن الشيء المهم هو أنك يجب أن تعثر على برنامج يشعرك بالارتياح بحيث تجد سهولة في التعامل معه وكيفية إدخال رؤوس الموضوعات به والعناوين الفرعية ونقلها من مكان إلى آخر وفق الضرورة . وبمجرد التعود على كيفية استخدام البرنامج ؛ سوف تجد في نفسك رغبة في استخدامه كأداة تفكير وتنظيم .

لا يهم في واقع الأمر الأسلوب الذى تدون به هذا النوع من التفكير طالما أنك سوف تتمكن من سهولة التوصل إليه بحيث تتمكن من إدخال كل ما تريد في سلة مدخلاتك ومراجعته كلما اقتضت الضرورة .

تطبيقات العصف الذهني . هناك العديد من التطبيقات التي صممت خصيصا لتسهيل عملية العصف الذهني . وبرنامج " إنسبيريشين أو Inspiration " هو إحدى هذه التقنيات القائمة على تقنيات خرائط العقل لـ " توني بوزان " . وهو برنامج يحتوى على الكثير من الخصائص ، ولكنني شخصيا عدت ثانية لاستخدام القلم والورق لتدوين هذا الشكل السريع غير الرسمي من التفكير الذى أحتاج إلى عمله في العادة .

إن المشكلة في توليد الأفكار بصورة رقمية هي أننا لا نميل في العادة إلى حفظ الأفكار المتولدة على صورتها الأولية ، ولكن الشيء المهم هو الخلاصة أو النتائج التي توصلنا إليها بفضل هذه الطريقة الخام في التفكير . لذا فإن أدوات توليد الأفكار المنمقة مثل اللوحات الإلكترونية وأدوات نسخ الخط اليدوى الرقمية لن تحقق على الأرجح النجاح المرجو لها . نحن لسنا بحاجة إلى حفظ التفكير الإبداعي بقدر ما نحن بحاجة إلى توليد الهياكل التي يتولد عنها هذا الفكر . هناك فارق كبير بين مهمة التجميع والمعالجة والتنظيم ، لذا سوف نجد أنفسنا في الغالب بحاجة إلى أدوات متنوعة ومختلفة . يمكنك أيضا أن تسجل أفكارك في أى برنامج لمعالجة الكلمات .

التطبيقات الخاصة بتخطيط المشروعات . كما سبق وذكرت فإن معظم برامج التخطيط للمشروعات تفتقد المرونة اللازمة لمعظم عمليات التفكير والتخطيط التى تفرضها المشروعات . وقد شهدت على مدى سنوات محاولات عديدة لتطبيقها باءت جميعها بالفشل باستثناء تلك البرامج التى صممت بشكل خاص لتلبية الاحتياجات أو المتطلبات المحددة الخاصة بشركة أو صناعة بعينها .

ولكننى أتوقع أن تظهر تطبيقات أقل تعقيداً وأكثر كفاءة على مدى السنوات القادمة والتى ستكون قائمة على التفكير والتخطيط الطبيعى . حتى هذا الوقت ، يجدر بك أن تلتزم بطريقة بسيطة وجيدة .

إرفاق الملحوظات الرقمية

إن كنت تستخدم منظماً رقمياً ، فإن الجزء الأكبر من التخطيط الذى تريد أن تحرر منه رأسك يمكن أن يحفظ بشكل مأمون داخل الملحوظات المرفقة . إن كنت قد احتفظت بالمشروع نفسه كبند فى منظمك اليدوى أو فى قائمة " تاسك " فى برنامج ميكروسوفت أوت لوك ؛ فسوف يكون بوسعك أن تفتح الجزء الخاص بالملحوظات المرفقة لكى تدون كل الأفكار التى تريد تسجيلها ؛ أو النقاط المنفصلة الخاصة بالمشروعات أو المكونات الفرعية الخاصة به . فقط احرص على مراجعة الورقة المرفقة بشكل منتظم حتى تبقى مجدية .

كيف أطبق كل هذا فى عالمى ؟

تماما مثلما تحتاج قوائم " أفعالك التالية " إلى تحديث مستمر ، فإن قائمة " مشروعاتك " تحتاج إلى نفس الشىء . بعدما تتأكد من ذلك ؛ امنح نفسك فسحة من الوقت ، يفضل أن تتراوح ما بين ساعة إلى ثلاث ساعات ؛ لتركيز تفكيرك بكل مشروع من المشروعات على حدة .

حـرر عقلـك : اخلـق سـباقا : أطلـق العنـان للـتفكير الإبـداعى . عنـدها سـوف تـسبق كـل مـن حولك .

على الأقل ، احرص الآن أو بأسرع وقت ممكن ، على معالجة بعض المشروعات التى تستحوذ على جل اهتمامك وانتباهك الآن بالتفكير والتجميع والتنظيم ، بواسطة الأدوات التى تبدو مناسبة بالنسبة لك .

ركز على كل مشروع منها على حدة من أعلى إلى أسفل . وبينما تفعل ذلك ، سل نفسك " ما الذى يجب أن أعرفه بشأن هذا الموضوع ، ما الذى يجب أن أحفظه ، أو أتذكره ؟ " .

قد ترغب فى توليد أفكارك من خلال خريطة عقلية على قطعة ورق ، أنشئ ملفاً واحتفظ بهذه الورقة فيه . قد تخلص إلى بعض النقاط المنفصلة التى يمكن أن ترفقها كملحوظة فى منظم الرقمى . أو يمكنك أن تنشئ ملفاً داخل برنامج " وورد " وتشرع فى حفظ الأشياء بداخله .

دعنا نحول قلقنا المسبق إلى تفكير وتخطيط مسبق .
- ونستون تشرشل

إن أهم شىء هو أن تتعامل بارتياح مع أفكارك ، وأن تكتسب عادة تركيز طاقتك على نحو بناء لتحقيق النتائج المرغوبة ومعالجة الحلقات المفتوحة قبل أن يُفرَض عليك ذلك .

الجزء

٣

قوة المبادئ الأساسية

١١

قوة عادة التجميع

إن هذه التقنيات والنماذج البسيطة تنطوى على معان أكثر مما قد يبدو لك من الوهلة الأولى . فهى تقدم بالطبع طريقة نظامية لتحرير عقلك من كل مصادر التشويش مما يمنحك مستوى مرتفعاً من الكفاءة والفاعلية فى عملك . إن هذا فى حد ذاته يعد سبباً كافياً لاستخدام هذه التطبيقات .

ولكن هناك المزيد من المزايا الكامنة هنا والخاصة بمبادئ العمل الأساسية . سوف أطرح فيما يلى وعلى مدى الفصول الثلاثة التالية عرضاً لتجربتى الخاصة على مدى العشرين عاما الماضية ، يشمل التأثير الأكثر دقة وعمقاً الذى يمكن أن تحدثه مثل هذه المبادئ الأساسية . إن النتائج الأطول أمداً يمكن أن يكون لها تأثير بالغ عليك أنت كشخص ، كما أنها يمكن أن تؤثر بشكل إيجابى على الثقافة الخاصة بشركتك فى نفس الوقت .

عندما يلاحظ الأشخاص الذين تتعامل معهم أنك تنجح بشكل دائم فى تلقى ومعالجة وتنظيم كل الصفقات والاتفاقات المبرمة بينكم بشكل دائم ؛ فسوف يشرعون فى النظر إليك والوثوق بك على نحو فريد . هذه هى القوة التى سوف تمنحك القدرة على حفظ أى شىء غير مكتمل أو غير معالج فى حياتك والتعامل معه . إن هذه القدرة سوف تضاعف بدرجة فائقة من سلامتك الذهنية وسوف تحسن قدرتك على التواصل ، كما أنها سوف تحسن علاقاتك على المستوى الشخصى والمهنى .

الفوائد الشخصية

كيف كان شعورك وأنت تقوم بالتجميع ونقل البيانات ؟ يذكر الكثيرون أنهم شعورا بقدر كبير من الاستياء وفى نفس الوقت بقدر كبير من السعادة . كيف يمكن أن يحدث ذلك ؟

إن كنت مثل معظم الناس ممن استكملوا عملية التجميع ، فقد شعرت على الأرجح بقدر من القلق . فى مثل هذه الحالة سوف تطفو الكثير من المصطلحات الشائعة التالية على السطح مثل : " منهك " ، " مرعوب " ، " محبط " ، " متعب " ، " مشمئز " ، وذلك عندما أطرح هذا السؤال على المشاركين فى ندواتى وأطلب منهم وصف شعورهم على مستوى نسخة مصغرة من العملية الكاملة . هل هناك شىء داخل هذه الرزم شعرت بأنك قد ماطلت فى أدائه ؟ إن كان الحال كذلك ، فسوف ينتابك فى الحال شعور بالذنب : " كان بوسعى أن ، كان يجب أن ، كان ينبغى علىَّ أن أفعل هذا " .

فى نفس الوقت ، هل انتابك أى شعور بالتحرر ، أو الارتياح أو اكتساب حس السيطرة وأنت تطبق هذا التدريب ؟ يجيب معظم الأشخاص بنعم بالطبع . ولكن كيف يحدث هذا ؟ كيف تنتابك حالتان متناقضتان تمام التناقض وأنت تؤدى نفس التدريب وفى نفس الوقت تقريبا ، القلق والارتياح ، السقوط تحت وطأة العبء والشعور بالسيطرة . ما الذى يجرى هنا ؟

عندما تفهم مصدر المشاعر السلبية بشأن أشيائك ، سوف تكتشف ، كما سبق واكتشفت أنا ، الطريق للتخلص منها . وإن كانت قد اجتاحتك بعض المشاعر الإيجابية من تجميع أشيائك ، فهذا يعنى أنك قد بدأت بالفعل مهمة التخلص من السلبيات بنفسك .

مصدر المشاعر السلبية

من أين تنبع تلك المشاعر غير الإيجابية ؟ هل بسبب وجود الكثير مما يجب عمله ؟ كلا ، هناك الكثير من العمل دائما . إن كان هذا الشعور السيئ قد تراكم بداخلك فقط لأن ما كان يجب عليك عمله يفوق ما يمكنك

عمله ؛ فإنك لن تتخلص أبداً من هذه المشاعر . إن كم العمل الكبير ليس هو مصدر المشاعر السلبية . بل إن مصدر تلك المشاعر مختلف .

كيف كان شعورك عندما نكث أحدهم باتفاقه معك ؟ عندما أخبرك أنه سوف يقابلك فى الرابعة من يوم الخميس ولكنه لم يظهر فى الموعد المحدد ولم يتصل بك ؟ كيف كان شعورك ؟ لقد شعرت بالإحباط على ما أظن . إن الثمن الذى يدفعه الأشخاص عند خرق العقود فى ظل هذا العالم هو فقدان الثقة فى العلاقة ، وهى بالطبع نتيجة سلبية .

ولكن ما كل هذه الأشياء التى تعج بها سلة مدخلاتك ؟

إنها تلك الاتفاقات التى عقدتها مع نفسك . مشاعرك السلبية تحدث نتيجة لخرقك لتلك الاتفاقات - إنها أعراض شعورك بفقد المصداقية فى ذاتك . فمثلاً إن طلبت من نفسك وضع مسودة لخطة ما فإنك عندما لا تنفذ ما عقدت العزم عليه سوف ينتابك شعور بالاستياء . إن طلبت من نفسك أن تنظم نفسها ومع ذلك فشلت فى ذلك فستشعر بالذنب والإحباط . إن اتخذت قراراً بأن تقضى المزيد من الوقت مع أبنائك ولم تفعل ، فستشعر بالقلق والإحباط نتيجة عدم القدرة على الوفاء بما عزمت عليه .

> إن القلق والشعور بالذنب لا ينبعان من كثرة ما يجب عليك عمله وإنما هما النتيجة المباشرة والفورية لخرق الاتفاقات التى عقدتها مع نفسك .

كيف تتجنب خرق الاتفاقات التى تعقدها مع نفسك ؟

إن كانت المشاعر السلبية تنبع من خرق الاتفاقات ؛ فلديك الخيارات التالية مطروحة أمامك للتعامل معها ومن ثم تجنب كل المشاعر السلبية :

- لا تعقد اتفاقات .
- استكمل الاتفاقات .
- أعد التفاوض فى الاتفاقات .

كل هذا يمكن أن يحررك من المشاعر غير المرضية .

لا تعقد اتفاقات

لقد شعرت على الأرجح بقدر كبير من الارتياح عندما التقطت باقة من أشيائك القديمة واتخذت قراراً بألا تفعل أى شىء حيالها وبأن تلقيها فى سلة المهملات مباشرة . من بين وسائل التعامل مع الأشياء غير المكتملة فى حياتك أن ترفضها ؛ قل لها لا !

سوف ترتفع روحك المعنوية عندما تقلل من حجم الأشياء المفروضة عليك بعض الشىء . إن لم تكترث كثيراً بأن تصل الأشياء إلى مستوى مرتفع للغاية ـ تربيتك للأطفال ، نظامك المدرسى ، الروح المعنوية لفريقك ، شفرة البرنامج* المستخدم في الحاسب ـ فسوف تقل الأشياء التى عليك إنجازها .

ولكننى أشك فى أنك سوف ترغب فى خفض معيارك . وبمجرد أن تدرك حقيقة ما أعنيه ، فسوف تعمد إلى عقد اتفاقات أقل مع نفسك . أعلم أننى كنت أفعل ذلك . لقد كنت أعقد الكثير من الاتفاقات مع نفسى ، فقط لكى أكسب قبول الآخرين . ولكننى عندما أدركت الثمن الذى كنت أدفعه فى النهاية جراء خرق هذه الاتفاقات ، أصبحت أكثر إدراكاً بشأن ما أعقده . وقد وصف لى أحد العاملين فى مجال التأمينات الميزة الكبرى التى جناها بمجرد تطبيق هذه القاعدة البسيطة : " كنت قد اعتدت سابقا على الالتزام بالكثير من الاشياء ؛ لأننى لم أكن أدرك فى واقع الأمر كم الأعمال التى كنت أكبل نفسى بها . ولكننى الآن بعدما أصبح كم العمل واضحا ومكتملا أمامى ، أدركت أننى لكى أحافظ على مصداقيتى يجب أن أتعلم كيف أقول " لا وكلا ولا أستطيع أن أفعل هذا ، آسف " . هذا هو الشىء

---

* لقد أصبح من المفاهيم الشائعة فى عالم تنمية الذات أن التركيز على قيمك الخاصة سوف يسهل حياتك . ولكننى أؤيد وجهة النظر المناقضة ؛ إن كم الأشياء الهائل الذى يُفرض على الشخص عمله ينبع من قيمه الخاصة . إن القيم هى عناصر بالغة الأهمية لإكساب المعنى والفائدة . ولكن لا تخدع نفسك . كلما زاد تركيزك عليها ؛ زاد شعورك بأهمية الاضطلاع بمسئوليتك حيالها . إن قيمك قد تسهل عليك مهمة اتخاذ القرارات ولكن لا تظن أنها سوف تجعل الأشياء تبدو أكثر بساطة .

المدهش ، وهو أن الناس بدلا من أن يستاءوا من رفضى أصبحوا يحترمون نظامى ويعجبون بالتزامى ! " .

> إن إجراء جرد موضوعى لعملك سوف يسهل عليك كثيرا أن تقول لا حفاظا على نزاهتك .

وقد أخبرنى عميل آخر من العاملين فى مجال التدريب الشخصى مؤخرا أن إجراءه جرداً لعمله قد أزاح عن كاهله عبئاً وقلقاً وضغطاً كبيراً . إن النظام الذى اتبعه لمراقبة كل ما يستحوذ على انتباهه فى سلة مدخلاته دفعه إلى إعادة التفكير فيما يريد بالفعل عمله حيال كل شىء بداخل السلة . وقد قاده هذا إلى أنه إن لم يكن قادرا على تدوين ملحوظة بشأن الشىء الموجود فى المدخلات ، فعليه التخلص منه !

أعتقد أن هذا تفكير ناضج بحق . من بين أفضل الأشياء التى يمكن أداؤها حيال هذا الأمر برمته هو أنك عندما تتحمل مسئولية حفظ ومتابعة كل ما فى رأسك ، سوف تفكر مرتين قبل أن تلزم نفسك بشىء لا تريد ، أو لا تحتاج إلى عمله . إن عدم معرفتك بكل ما يجب عليك عمله أشبه بامتلاكك بطاقة ائتمان لا تعرف حدها ؛ حيث سيسهل عليك عندئذٍ أن تتصرف بعدم مسئولية .

استكمل الاتفاقات

> كم هو رائع أن تتخلص من وطأة وثائق العمل ، لتشعر براحة الإنجاز .
> - " جوليا لويس وودروف "

بالطبع ، هناك طريقة أخرى للتخلص من المشاعر السلبية بشأن أشيائك ، وهى أن تستكمل وتنجز ما عقدت الاتفاق عليه وأن تكون قادراً على حذفه باعتباره أمراً قد قُضى . أنت فى واقع الأمر تحب أن تنجز الأشياء طالما أنك تنجح فى إنجازها كلية . إن بدأت فى استكمال الأشياء التى لن تستغرق أكثر من دقيقتين فى حياتك ، فأنا أتعهد لك بأنك سوف تجنى فوائد نفسية جمة . إن معظم عملائى يجتاحهم شعور رائع بعد ساعتين فقط من تناول رزمهم فقط بسبب كم الأشياء التى ينجحون فى إنجازها وفق قاعدة الدقيقتين .

يمكنك أن تقضى أفضل عطلات نهاية الأسبوع فى استكمال كل المأموريات والمهام التى تراكمت عليك والخاصة بمنزلك وحياتك الخاصة .

إنك عندما تقبض على كل هذه الحلقات المفتوحة ، سواء كانت كبيرة أم صغيرة ، وعندما تنظر إليها في قائمة تضعها أمامك ، سوف تشعر بالرغبة في أن تحذفها من القائمة بوصفها أعمالاً قد أنجزت بالفعل .

نحن نبدو جميعا متعطشين للفوز . من العظيم أن تشبع هذا التعطش بمنح نفسك أعمالاً بسيطة يمكنك أن تبدأها وتنهيها بسهولة .

هل سبق من قبل واستكملت شيئا لم يكن مدوناً من البداية على القائمة ، فما كان منك إلا أن دونته ثم حذفته ؟ إن كنت قد فعلت هذا فسوف تدرك ما أعنيه .

ومع ذلك هناك قضية أخرى يجب أن أطرحها هنا . كيف سيكون شعورك إن أنجزت قائمتك ورزمة أشيائك - بنجاح - عن آخرها ؟ سوف تقفز فرحاً على الأرجح وأنت ملىء بالطاقة المبدعة . بالطبع ، في غضون ثلاثة أيام . خمن ما الذى سوف تنجزه ؟ صحيح - قائمة أخرى ، وربما قائمة أكبر حجما ! سوف تشعر بمنتهى الراحة عند إنجاز كل أشيائك وسوف تجد نفسك بصدد إنجاز أشياء أكبر وأكثر طموحا .

ليس هذا فقط ، ولكن إن كان لديك رئيس ، فما الذى تظن أنه سوف يفعله بعدما يلاحظ ارتفاع معدل كفاءتك وإنتاجيتك في العمل ؟ أجل سوف يمنحك المزيد من الأشياء لكي تنجزها ! إنها قاعدة أساسية من قواعد التنمية المهنية : كلما تحسنت كفاءتك ، تحسن ما سوف تحصل عليه .

إذن ، بما أنك لن تعمد بشكل مبالغ فيه إلى خفض معاييرك أو الكف عن ابتكار المزيد من الأشياء لإنجازها ، عليك أن تقنع بالخيار الثالث ، إن كنت تريد أن تكف عن تكبيل نفسك بالأعباء والضغوط .

أعد التفاوض مع نفسك بشأن الاتفاقات

لنفترض أننى قلت لك إننى سوف أقابلك يوم الخميس في الرابعة عصرا ، ولكننى بعدما حددت الموعد ، حدث لى بعض الملابسات وأصبحت الآن بصدد أولويات جديدة ، قررت بناء عليها أننى لن أذهب للقائك يوم الخميس في الرابعة . ولكننى بدلا من عدم الذهاب إلى الموعد المحدد ، ما

هو الشيء الأفضل الذى يجب أن أفعله حفاظا على مصداقية العلاقة ؟ صحيح ، يجب أن أتصل بك وأغير الاتفاق . إن إعادة التفاوض بشأن الاتفاق لا يعنى خرقا للاتفاق .

هل فهمت الآن سبب شعورك بالارتياح عند تحرير رأسك من كل الالتزامات ووضعها أمامك ؟ لأنك سوف تجد نفسك بشكل تلقائى فى حالة إعادة تفاوض لكل الاتفاقات التى عقدتها مع نفسك بمجرد النظر إليها ، سوف تجد نفسك تفكر فيها وإما أنك سوف تتخذ فعلاً حيالها فى لحظتها أو ستقول : " كلا ، ليس الآن " . وهنا مكمن المشكلة : سوف يستحيل عليك إعادة التفاوض فى اتفاق لا تذكره مع نفسك !

إن التسامح هو السبيل الوحيد لفتح باب التفكير بإبداع بشأن مستقبلك .

- ديسموند ويلسون

إن كونك لا تملك القدرة على تذكر الاتفاق الذى عقدته مع نفسك لا يعنى أنك لا تحمل نفسك مسئولية تنفيذ الاتفاق المبرم . سل أى طبيب نفسى عن المساحة التى يشغلها الماضى أو المستقبل فى عالمك النفسى ، تلك المساحة التى تحتوى على القائمة التى لم تنجزها بعد ، المساحة هى وصفر . إن عالمك النفسى لا يعرف إلا الزمن الحاضر فقط . وهذا يعنى أنك بمجرد أن تخبر نفسك أنك يجب أن تفعل شيئاً ما - إن حفظت هذا الشيء فقط فى ذاكرتك قصيرة المدى - فهناك جزء منك سوف يبقى يلح عليك لأداء هذا الشيء طوال الوقت . وهذا يعنى أنك بمجرد أن تحدد لنفسك شيئين يجب القيام بهما وتحفظ هذين الشيئين داخل عقلك ، فسوف تخلق حالة من الضغط والفشل الفورى التلقائى ، لأنك لن تملك القدرة على إنجاز الشيئين فى نفس الوقت .

إن كنت مثل معظم الناس ، فسوف تكون لديك مساحة خاصة التخزين داخل منزلك ، ربما فى المرآب ، والتى قلت لنفسك منذ فترة (ربما ترجع إلى سبع سنوات !) إنك تريد أن تنظفها ، وتنظمها . إن كان الحال كذلك ، فهناك جزء ما فى نفسك لا يكف عن التفكير فى أنك يجب أن تنظف المرآب على مدى أربع وعشرين ساعة يوميا على

مدى السنوات السبع الماضية ! ليس هناك إذن ما يدعونا للدهشة أمام هذا القدر من الإجهاد الذى نشعر به ! وهل سمعت هذا الصوت الهامس بداخل حياتك الذهنية فى كل مرة تمر فيها بجوار المرآب : " لماذا تسير بجوار المرآب ؟! أليس من المفترض أن ننظفه ؟ " ، وبسبب عدم قدرتك على تحمل هذا الصوت الملح ، الدءوب ، النائح طوال الوقت بداخل نفسك فإنك سوف تكف عن الذهاب إلى المرآب كلية إن كان هذا فى وسعك . أما إن كنت تريد إسكات هذا الصوت كلية ، فهناك ثلاثة خيارات يمكنك القيام بها للتعامل مع الاتفاق الذى عقدته مع نفسك :

١ | أن تخفض المقاييس أو المعايير الخاصة بالمرآب (ربما تكون قد فعلت هذا بالفعل) " . مرآبى يعج بالفوضى ، لا ضير فى ذلك ! " .

٢ | أن تلتزم بتنفيذ واستكمال الاتفاق بتنظيف المرآب .

٣ | أن تدون عبارة " تنظيف المرآب " ضمن قائمة "يوما ما / ربما " . فى هذه الحالة عندما تراجع هذه القائمة أسبوعياً وترى ذلك الأمر ، يمكنك أن تقول لنفسك " ليس هذا الأسبوع " . وفى المرة التالية عندما تمر بجوار المرآب لن تسمع هذا الصوت الخافت بداخلك إلا وهو يقول لك : " حسناً ليس هذا الأسبوع " .

إنى صادق تماما فى هذا الصدد . يبدو أن هناك جزءا فى نفسك لا يعرف الفرق بين الاتفاق بشأن تنظيف المرآب والاتفاق بشأن شراء شركة . إن عقلك لا يعرف إلا الاتفاقات ، التى إما أن تكون قد حافظت عليها أو خرقتها . إن كنت تحتفظ بالأشياء بداخلك فقط فسوف يبقى الاتفاق مخروقاً إن لم تكن تفعل أى شىء بصدده .

التغيير الجذرى للإدارة التقليدية للوقت

تختلف هذه الطريقة اختلافاً جذرياً عن التدريب التقليدى لإدارة الوقت . إن معظم هذه النماذج سوف تترك لديك انطباعاً بأنك إن أخبرت نفسك بأن هذا الشىء الذى تريده ليس بالغ الأهمية فهو بالفعل ليس بالغ الأهمية - من حيث المتابعة والإدارة والتعامل أو المعالجة . ولكننى خلصت من خلال خبرتى إلى أن هذا ليس صحيحا ، على الأقل على المستوى الذى يعمل به الجانب اللاشعورى بداخلنا . إن كل اتفاق يجب أن يعقد على مستوى معين من الإدراك الشعورى . وهو ما يعنى ثانية أن أى اتفاق يجب أن يتم حفظه وتعريفه ومراجعته بشكل منتظم وواع وشعورى تماما بحيث يتسنى لك وضعه فى نطاق إدارتك الذاتية . إن لم تفعل هذا فسوف يستنفز قدراً من طاقتك النفسية يفوق ما يستحقه .

لقد خلصت من خلال خبرتى إلى أن أى شىء محفوظ فى عقلك فقط سوف يجذب انتباهاً أقل أو أكثر مما يستحقه . إن سبب تجميعك لكل شىء ليس لأن كل شىء متساو من حيث الأهمية ، وإنما لأنه ليس كذلك . إن كل شىء غير مكتمل أو لم يتم تجميعه سوف يجلب لك قدراً من الضغوط طالما ظل بداخل عقلك فقط .

ما هو كم التجميع المطلوب ؟

سوف تشعر بأنك فى حال أفضل عند تجميع الأشياء التى لم تقم بتجميعها بعد . عندما تقول لنفسك : " أجل ، هذا صحيح ، يجب أن أشترى زبدا فى المرة القادمة التى أذهب فيها إلى المتجر " ، ثم تدون هذا البند فى قائمتك الخاصة بالبقالة ، سوف تشعر بتحسن . عندما تقول : " يجب أن أتصل بالبنك لكى أعرف وضع الوديعة " ، وتدون هذا البند فى مكان ما تعلم أنك سوف تراه أثناء تحدثك فى الهاتف ، فسوف تشعر بتحسن . إنك سوف تشعر بتحسن جذرى رائع عندما تدرك تمام الإدراك أنك تملك كل ما تريده .

متى تعرف أن عقلك انتهى من عملية التجميع ؟ فقط عندما لا يبقى شيء أمامك . إن كان جزء في نفسك يعرف ولو بشكل مشوش أنك لا تمسك بزمام الأمور جميعها فسوف تدرك بالفعل النسبة التي قمت بتجميعها . كيف ستعرف عندما لا يبقى شيء ؟ عندما لا تجد أية مذكرات بأي أفعال في عقلك .

هذا لا يعني أن عقلك سوف يصبح خاويا . إن كنت مدركا بشكل شعوري ، فسوف يبقى عقلك دائما مركزا على شيء ما . ولكنه إن بقي مركزا على شيء واحد فقط في المرة الواحدة بدون تشويش فسوف تبقى أنت في " منطقتك الآمنة " .

أقترح أن تستخدم عقلك للتفكير بشأن الأشياء بدلا من التفكير في الأشياء . يجب أن تضفي القيمة وأنت تفكر بشأن المشروعات والأشخاص لا أن تكتفي بتذكير نفسك بوجودها . لكي تصل إلى كل هذا القدر من الكفاءة ، أنت بحاجة لأن تحفظ كل شيء . إنك بحاجة إلى تركيز وتغيير عاداتك لتدريب نفسك على تنظيم وإفراغ حتى أصغر اتفاق عقدته مع نفسك . وهو يتشكل في عقلك . إن تطبيق التجميع كاملا بأقصى ما تستطيع ثم حفظ كل هذه الأشياء الجديدة فور ظهورها سوف يمدك بالكفاءة والتحكم .

عندما تكتسب الجماعات والشركات عادة التجميع ؟

ما الذي سيحدث عندما يحظى كل شخص منتم إلى فريق - سواء عن طريق الزواج أو داخل قسم ما أو طاقم ما أو أسرة أو شركة - بثقة ومصداقية من حيث قدرته على حفظ كل الأشياء بدون أدنى حد من التسرب ؟ بصراحة ، بمجرد أن تصل إلى هذا الحد فإنك لن تنشغل بالأشياء التافهة في الحياة وستكون هناك أشياء كبرى أكثر أهمية لتنشغل بها .

ولكن مادامت هناك ثغرات في التواصل بيننا كأفراد ، فسوف نعاني من قدر من الإحباط والعصبية العامة . هناك شعور يسيطر على معظم الناس بأن مجرد امتلاك النوايا الحسنة تجاه التعامل مع الأشياء سوف يجعل الأشياء

تُحل من تلقاء نفسها . لكنهم لا يعلمون أن هذا الشعور غير سليم وأنه سرعان ما سينكشف لهم خطأ ذلك الافتراض .

ولقد لاحظت هذا على مدى سنوات . عندما يأتى بعض الأشخاص الصالحين ممن لا يطبقون هذه السلوكيات لزيارتى ، أجدهم يتخذون دائما موقفاً شديد التحفظ . لقد عشت فى ظل هذه المقاييس ؛ عشت بهذا التنظيم الواضح ؛ بهذه الحدود الصارمة الحازمة في مدخلاتى لأكثر من عقدين الآن .

إن التركيز على وإزاحة المياه المتسربة للقارب يصرف عن التجديف .

وهكذا عندما أجد أن هناك ملحوظة ملقاة بلا داع فى سلة مدخلات أحدهم أو بلا معالجة أو عندما يومئ إلىَّ شخص قائلا : " نعم ؛ سوف أفعل هذا " أثناء حديثه بدون أن يدون شيئا ؛ أشعر وكأن أجراس الخطر تدق بداخلى . هذا سلوك غير مقبول في عالمى . إن من أهم الأشياء التى يجب الحرص عليها هو عدم وجود أى تسرب فى النظام .

أنا بحاجة لأن أثق فى أن أى طلب أو معلومة ذات أهمية أضعها فى البريد الصوتى أو الالكترونى أو أثناء أى حديث أو أدونها فى ملحوظة كتابية فسوف تُدرَج ضمن نظام الشخص الآخر وأنه سوف يتم تناولها وتنظيمها سريعا بحيث تبقى متاحة للمراجعة كخيار لاتخاذ فعل . إن كان المتلقى يجيد إدارة بريده الصوتى ولكن ليس بريده الالكترونى والورقى فيجب أن يلتزم باستخدام وسيلته المضمونة فقط . يجب ألا يكون هذا سلوكا مقبولا داخل أى شركة تهتم بإنجاز الأشياء بأقل قدر من الجهد .

عندما يكون التغيير واجباً وضرورياً ؛ يجب أن تكون هناك ثقة فى أن أية مبادرة للتغيير سوف يتم التعامل معها بالشكل المناسب . يقاس مدى إحكام أى نظام بمستوى جودة أضعف نقاطه . وسوف تتمثل دائما العثرة أو ثغرة النظام فى الشخص الذى يأبى أن يستجيب بالكفاءة المناسبة للنظام المعمول به .

يجب أن تلتزم الشركات بإرساء ثقافة يُفرض فيها على كل شخص عمل أكثر مما يستطيع عمله ؛ حيث يكون من الحكمة إعادة التفاوض بشأن كل الاتفاقات التى لا يلتزم بها الجميع .

وقد لاحظت هذا بشكل خاص بداخل المنظمات أو

الشركات التى لا يكون لديها من الأصل سلة مدخلات أو تترك سلة مدخلاتها لفترات طويلة بلا أى معالجة أو فرز . إن مثل هذه الشركات تفتقد فى واقع الأمر إلى الثقة اللازمة ، بمعنى أن العاملين لا يثقون فى جودة النظام وإحكامه فى التواصل .

عندما يكون النظام متماسكاً داخل المنشأة ؛ من أعلى إلى أدنى مستوى ، فإن الشركة سوف تتمتع بمستوى لا يضاهى من الدقة . وبالتالى لن يقلق أى من العاملين بشأن دقة النظام وسوف يصبح الجميع أكثر انتباهاً وتركيزاً على الأمور الأعلى شأناً . يصح هذا بنفس الدرجة على الأسر التى تستخدم نظام سلة المدخلات فيما بين الأهل والأطفال والخادمات والمربيات وأى شخص آخر يتفاعل بشكل دائم مع الأسرة . كثيرا ما يبدى الناس امتعاضهم عندما أخبرهم بأننى أتعامل مع " كاثرين " زوجتى وفق هذا النظام وأن كلاً منا يضع ما يريده فى سلة مدخلات الآخر حتى عندما نكون جالسين على بعد بضعة أقدام قليلة من بعضنا البعض ؛ لأن هذا التصرف يبدو لهم باردا وآليًا . لكن فضلاً عن أن هذا النظام يكون عمليا ؛ فإنه يولد المزيد من الدفء والحرية فيما بيننا لأننا ننحى الأشياء الميكانيكية جانبا داخل النظام بدون أن نشغل بالنا أو نكبل علاقتنا بها .

ولكننا للأسف لا نستطيع أن نضع تشريعاً يحدد للناس نظمهم الشخصية . لأن كل شخص يملك نظامه الخاص تجاه كل ما يجب أن يتعامل معه . ولكن يمكنك مع ذلك أن تحمل الآخرين مسئولية النتائج ؛ مسئولية متابعة وإدارة كل شىء بطريقتهم الخاصة . كما يمكنك أن تمدهم بالمعلومات التى قرأتها فى هذا الكتاب . لأنهم على الأقل هكذا لن يجدوا عذرا لتسرب بعض الأمور .

هذا لا يعنى أن كل شخص يجب أن يفعل كل شىء . أتمنى أن أكون قد أوضحت لك بصورة كافية طريقة العمل القائم على المعرفة والذى يمنح كل شخص القدرة على عمل كل ما يفوق قدرته . ولكن الشىء الأكثر أهمية هنا هو منح فسحة من التفاوض وإعادة التفاوض بشكل دائم مع كل الأطراف المعنية بحيث يشعرون بالارتياح حيال ما يقومون به . هذا هو العمل القائم

على المعرفة الحقيقية على المستوى الأكثر رقياً . ولكن يصعب الوصول إلى هذا المستوى بدون نظم محكمة للتجميع . تذكر ، إنك لا تستطيع إعادة التفاوض مع نفسك بشأن اتفاق لم تعد تتذكره . كما أنك بالطبع لا تملك قدرة إعادة التفاوض مع الآخرين بشأن اتفاقات لم تدونها .

عندما تتبنى الجماعات مقاييس التجميع بنسبة مائة بالمائة ، سوف يملكون بذلك سفينة محكمة يبحرون بها . ولكى يسيروا بها فى الاتجاه الصحيح فلابد أن تؤدى عملها بأفضل كفاءة ممكنة .

١٢

قوة قرار اتخاذ الفعل التالى

لدىَّ هدف شخصى أسعى لتحقيقه ، وهو أن أجعل " ما هو الفعل التالى ؟ " جزءاً من عملية التفكير . إننى أتصور عالماً لا تنتهى فيه المناقشات والمقابلات ولا تتوقف فيه التعاملات بدون اتخاذ قرار واضح بشأن الحاجة إلى اتخاذ قرار تال ، وإن كان هناك بالفعل حاجة إلى القرار ، فما هو هذا القرار ، أو على الأقل من الذى سوف يتحمل مسئوليته . إننى أتصور منظمات وشركات تعمل وفق مقاييس يخضع فيها أى شىء يقع ضمن نطاق مسئولية الشخص للتقييم فيما يخص الفعل المطلوب ، وإدارة القرارات الناتجة عن ذلك بشكل مناسب . تصور قدر الحرية التى سوف تحظى بها بعد تطبيق هذا النظام . تلك الحرية التى سوف تمنحك فرصة التركيز على الشئون والقضايا الأعظم شأناً .

> حينما يبدأ الناس فى الاعتياد على سؤال أنفسهم : " ما هو الفعل التالى ؟ " ستبدأ كفاءتهم وإنتاجيتهم فى الازدياد بصورة واضحة .

لقد لاحظت على مدى سنوات أن هناك تحولاً غير عادى يحدث على مستوى الطاقة والإنتاجية كلما نجح الشخص أو الجماعات فى تطبيق نظام " ما هو الفعل التالى ؟ " باعتباره سؤالاً دائماً وأساسياً يجب الإجابة عنه . وبقدر ما يبدو السؤال سهلاً وبسيطاً فإنه نادراً ما يحظى بإجابة شافية قابلة للتطبيق والتنفيذ اللازم .

من بين أكبر التحديات التى قد تواجهها عندما تعتاد طرح سؤال " ما هو الفعل التالى ؟ " على نفسك وعلى كل من حولك ، هو التعامل مع الأشخاص الذين لم يعتادوا طرح هذا

السؤال . وهو أمر مثير للإحباط . إن هذا السؤال يوضح كل شيء بسرعة مما يجعل التعامل مع الأشخاص والهيئات التي لا تستخدمه أشبه بكابوس .

نحن جميعا مسئولون عن طرح هذا السؤال والإجابة عنه ، سواء مع أنفسنا أو مع الآخرين . وعند حد معين ، عند الحصول على أي نتيجة تفرض علينا التزاماً داخلياً لاستكمال الفعل ، يُفرَض علينا اتخاذ قرار بشأن الفعل الحقيقي التالي الذي يجب أن نتخذه . هناك فارق كبير مع ذلك بين اتخاذ هذا القرار عند ظهور الأشياء واتخاذ هذا القرار عند تفجر الأشياء .

مصدر تلك التقنية

لقد تعلمت هذه التقنية البسيطة . ولكن فائقة الفاعلية في نفس الوقت . والخاصة بالفعل التالي منذ عشرين عاما مضت من أحد أصدقائي القدامى ومستشاري الشخصي " دين أشيسون " (ليس هناك أية صلة قرابة تربطه بوزير الخارجية الأسبق) . لقد قضى دين سنوات طويلة في تفقد أحوال العمل وإجراء أبحاث بشأن كل المتطلبات اللازمة لتحرير العاملين من كل الضغوط التي تكبل كاهلهم لإنجاز المشروعات والتعامل مع المواقف المختلفة التي يواجهونها بشكل دائم . وفي أحد الأيام أخذ يلتقط كل ورقة من الأوراق الموضوعة على مكتب أحد الموظفين وأجبره على اتخاذ قرار بشأن الفعل التالي الذي يجب أن يتخذه بشأن كل ورقة لكي يحركها قدما . وقد جاءت النتائج مباشرة ومبهرة بالنسبة للموظف مما دفع " دين " للعمل على تطوير هذه الطريقة باستخدام نفس السؤال لإفراغ كل محتوى سلة الدخلات . منذ ذلك الوقت أشرف معي على تدريب الآلاف اعتمادا على هذا المفهوم الأساسي الذي أثبت جدارة لا تضاهى . إن هذا الأسلوب لا يخفق أبدا في تحسين الوضع الإنتاجي ورفع الكفاءة وتحرير العقل من كل ما يكبله . كما أنه يدفع مستخدمه نحو اتخاذ قرار بشأن الفعل الحقيقي التالي الذي يجب أن يتخذه لتحريك الأشياء .

خلق إمكانية العمل

كيف يمكن أن يكون شيء بسيط كهذا فعالاً إلى هذا الحد ؟ - " ما هو الفعل التالى ؟ " .

للمساعدة في الإجابة عن هذا السؤال ، أدعوك لإعادة قراءة ما كتبته عن المسح العقلى لدقيقة (انظر صفحة ١٤٨) . أو على الأقل أدعوك للتفكير في كل المشروعات التى تزدحم داخل عقلك وتكبل فكرك . هل تدرك بالفعل أن هذه الأشياء لا تتحرك بشكل دائم وبالقدر الكافى الذى يجب أن تتحرك به ؟ سوف تقر بهذا على الأرجح بالطبع ؛ لقد سقطت بعض المشروعات في " مأزق " .

إن لم تكن تعرف يقيناً ما إن كنت بحاجة إلى إجراء مكالمة أو إرسال بريد إلكترونى أو البحث عن شيء ما أو شراء شيء ما من المتجر لتحريك أمر ما ، فهذا يعني أنك لم تنجز أى شيء بعد . ولكن الشيء المثير للسخرية هو أن الأمر لن يتطلب عادة أكثر من عشر ثوان لكى تفكر في وضع تصور للفعل التالى لكل بند من بنود قائمتك . تلك الثوانى العشر الخاصة بالتفكير هى ما لا يقدم معظم الناس على عمله فيما يخص الأشياء المدونة على قوائمهم .

سوف تجد العميل قد دون بنداً مثل " إطارات " في قائمته .

فأسأله : " حسنا ، ماذا عن الإطارات ؟ " .

فيجيب قائلا : " حسنا ، أريد شراء إطارات جديدة لسيارتى " .

" إذن ، ما هو الفعل التالى ؟ " .

عند هذا الحد يتجهم العميل ، يفكر لبضع لحظات ثم يتحدث أخيرا قائلا : " حسنا ، يجب أن أتصل بمتجر الإطارات وأحصل على الأسعار " .

هذا هو الوقت الذى تحتاج إليه لكى تتخذ قراراً بشأن الفعل الخاص بكل شيء تقريبا . إنها تلك الثوانى القليلة من التفكير المركز التى لا يقدم معظم الناس عليها لإنجاز أشيائهم .

سوف تجد على الأرجح أن هذا الشخص الذى يريد شراء الإطارات قد أبقى هذه الفكرة عالقة في رأسه لفترة . كما أنك سوف تجد على الأرجح أنه قد تحدث في الهاتف مئات المرات وهو يملك الوقت والجهد اللازم لإجراء هذه المكالمة . ولكن لماذا لم يجرها ؟ لأنه فى مثل هذه الحالة العقلية ؛ يكون آخر ما يريد أن يفكر فيه هو مشروعاته بما فى ذلك إطارات السيارة والأفعال التالية التى يجب أن يتخذها بشأنها . فى مثل هذه اللحظات لا يبدو هذا الشخص وكأنه يفكر بالمرة .

> *إن سر التقدم هو البدء. وسر البدء هو كسر المهام المعقدة المركبة المنهكة إلى أجزاء ومهام صغيرة قابلة للتنفيذ ثم البدء بأولها .*
> *- " مارك توين "*

إنّ ما كان يريده هذا الشخص بالفعل هو أن تكون لديه قائمة فعلية . إن كان قد أنجز خطوة التفكير وتوفر لديه خمس عشرة دقيقة قبل الاجتماع وكان يحمل هاتفا في يده وكان يملك معدل طاقة يصل إلى ٤.٢ من ١٠ لكان قد نظر إلى قائمة الخيارات الخاصة بالأشياء وتهلهل عند رؤية " اتصل بمتجر الإطارات للاستفسار عن الأسعار " . " هذا شيء يمكننى عمله وإنجازه بنجاح ! " . هكذا سوف يفكر ومن ثم سوف يتحمس لإجراء المكالمة فقط لكى ينتابه هذا الشعور بـ " الفوز " . لاستكمال شيء ما نافع بدون إهدار للوقت أو الطاقة . إن مثل هذا السياق السابق لن يتيح له فرصة لإعداد عرض كبير لعميل ما . ولكنه يتيح له أن يضغط على أزرار الهاتف ويحصل على معلومة بسيطة بسرعة . كما أنه عندما ينظر لإطارات سيارته الجديدة فسوف يشعر أنه في قمة السعادة .

إن تحديد الأفعال المطلوبة ووضع نظام تذكرة وتنبيه بها هو مفتاح الوصول للكفاءة والإنتاجية .

كل هذه تقنيات قابلة للتعلم ، كما أنها قابلة للتطوير والتحسين .

سوف تجد فى كثير من الأحيان أن الأشياء الأكثر بساطة يمكن أن تعرقل لأننا لم نتخذ قراراً نهائياً بشأن الفعل التالى . كثيرا ما أجد عبارات كالتالية مدونة في قوائم الحضور فى ندواتي : " ضبط السيارة " ، وهل

" ضبط السيارة " هو فعل فى حد ذاته ؟ هل ستخرج أنت ممسكا الأدوات فى يدك مرتديا زى العمل لضبطها بنفسك ؟

" إذن ما هو الفعل التالى ؟ " .

" حسناً ، أحتاج إلى إرسال السيارة إلى ورشة الإصلاح . أجل ، كما أننى بحاجة لأن أعرف ما إن كانت الورشة على استعداد لقبول السيارة . أعتقد أننى يجب أن أجرى مكالمة مع الورشة لتحديد موعد " .

بدون فعل تالٍ : سوف تبقى هناك هوة عميقة بين الحقيقة الجارية وما يجب عليك عمله .

" هل لديك الرقم ؟ " .

" اللعنة ، كلا .... ليس لدىَّ رقم الورشة . لقد رشح لى " فريد " هذه الورشة ولكننى لا أعرف رقم هاتفها . لقد كنت أعلم أن هناك معلومة ناقصة " .

وهذا هو ما يحدث دائما للكثير من الأشياء مع الكثير من الأشخاص . نحن نلقى نظرة على المشروع ونجد جزءا بداخلنا يفكر قائلا : " أنا لا أملك كل الأجزاء اللازمة لاستكمال هذا الأمر " . وهكذا ندرك على نحو ما أن هناك شيئاً ناقصاً ولكننا نعجز عن تحديده بشكل كاف مما يدفعنا إلى التهرب .

" إذن ما هو الفعل التالى ؟ " .

"يجب أن أحصل على الرقم . أستطيع أن تصل بـ " فريد " .

" هل معك رقمه ؟ " .

" نعم ، معى رقمه ! " .

إذن الفعل التالى هو أن " تتصل " بفريد لكى تسأل عن رقم الورشة .

هل لاحظت كم الخطوات التى قطعناها لكى نصل إلى اتخاذ الفعل التالى الخاص بالمشروع ؟ وهذا مجرد مثال . إن معظم الأشخاص يجدون أنفسهم مواجهين بقائمة من مثل هذه الأشياء على قوائمهم .

ما هو سر لجوء الأشخاص الأكثر ذكاء إلى المماطلة ؟

إن الأشخاص الأكثر ذكاء هم أكثر الناس الذين يملكون أشياء غير مقررة بعد في حياتهم وقوائمهم . ولكن ما السبب ؟ فكر في الطريقة التى تستجيب بها أجسادنا للصور التى نحملها فى رؤوسنا . يبدو أن جهازنا العصبى لا يملك قدرة على التمييز بين الفكرة المتصورة والواقع .

الأشخاص الأكثر ذكاء هم الأكثر تهيباً وتخوفا من غيرهم .

لكى تثبت هذا لنفسك ، تصور أنك تتجه إلى السوبر ماركت ثم تتوجه إلى قسم الخضراوات والفاكهة هناك . هل وصلت ؟ حسنا ، الآن اذهب إلى قسم الموالح - الليمون والبرتقال والجريب فروت . الآن انظر إلى كومة الليمون الأصفر الكبيرة . هناك لائحة قطع وسكين بجوار الكومة . التقط ثمرة كبيرة من ثمار الليمون الأصفر واقطعها نصفين . هل تشم رائحة الليمون ! إنه ملىء بالعصارة ، كما أن هناك كمية من العصير على اللائحة . الآن خذ نصف ليمونة واقطعها نصفين وامسك بربع الليمونة بين يديك . حسنا والآن ، هل تذكر ما كنت تفعله وأنت طفل صغير ؟ ، ضع ربع الليمونة فى فمك واقضمها ! هيا !

إن كنت قد تصورت المشهد السابق معى فسوف تكون قد لاحظت على الأرجح زيادة طفيفة في نسبة اللعاب فى فمك . إن جسمك على الأرجح يحاول تناول حمض الليمون ! مع أن التصور كان داخل عقلك فقط .

أنا رجل كبير السن وواجه الكثير من المشاكل الكبيرة ولكن معظم هذه المشاكل لم تحدث فى واقع الأمر .

- مارك توين

إن كان جسمك يتفاعل مع الصور التى تمنحه إياها ، ما الذى سوف يعتريك عندما تفكر - لنقل مثلا - فى إعداد الضرائب ؟ هل الرسالة التى تبعثها إلى نفسك فى هذه الحالة هى " سهل " ، " هيا بنا " ، " استكمال " ، " نجاح " ، و " أنا فائز " ! ؟ كلا على الأرجح . ولهذا السبب وحده ، إنهم الأشخاص الذين سيكونون الأكثر تصديا لتذكر مشروع

كهذا ؛ إنهم الأشخاص الأكثر مماطلة ؟ بالطبع ؛ إنهم الأشخاص الأكثر إبداعاً وحساسية وذكاء ! لأن حساسيتهم تمنحهم القدرة على تصور مثل هذه السيناريوهات المرعبة داخل عقولهم بشأن ما سوف يتورطون فيه ومن ثم كل العواقب السلبية التى يمكن أن تحدث إن لم يتم إنجاز هذه المشروعات بشكل مثالى ! كل هذا يدفعهم إلى التردد ثم الانسحاب الفورى !

من الذى لا يماطل ؟ إنه الشخص غير الحساس الذى يتقبل الشىء ويمضى قدما فى إنجازه غير مدرك لكل العواقب السيئة . أما باقى الأشخاص فسوف يميلون إلى الإحجام والتردد بشأن مثل هذه الأشياء .

أعد ضرائبى ؟ كلا ، لا ! إن الأمر لن يكون بهذه السهولة . إن الأمر سوف يكون مختلفا هذا العام ، أنا واثق . لقد رأيت الصيغ والاستمارات ؛ إنها تبدو مختلفة . هناك على الأرجح قواعد جديدة يجب أن أستوعبها . كما أننى سوف أجد نفسى بحاجة لقراءة كل تلك المواد اللعينة الجديدة . هناك صيغ طويلة وأخرى قصيرة وأخرى متوسطة وملفات يجب أن توضع مع بعضها البعض وأخرى يجب أن توضع منفصلة سوف نكون بحاجة للمطالبة بإجراء تخفيض وخصومات ولكننا إن فعلنا هذا فعلينا أن نعد كل الأوراق اللازمة لإثبات أحقيتنا فى ذلك ، وهذا يعنى أننى سوف أكون بحاجة لتجهيز كل الفواتير . آه ، يا إلهى - لا أدرى إن كنت أملك كل الفواتير التى أحتاج إليها ، وماذا لو لم نكن نملكها جميعا ، وكنا قد طلبنا بالخصم بالفعل سوف تجدد لنا جلسة ، جلسة استماع ؟ آه ، كلا ، إنه السجن !

وهكذا يضع الكثيرون أنفسهم فى السجن بمجرد النظر إلى الصيغ الخاصة بالضرائب . لأنهم يتمتعون بالذكاء والحساسية والإبداع . على مدى سنوات عديدة فى تدريب الآخرين ، ظل هذا النمط يتكرر أمامى ؛ إن الأشخاص الأكثر ذكاء وتأنقاً هم الذين يملكون الكم الأكبر من الرزم داخل بيوتهم وفى مكاتبهم ورؤوسهم . الكثير من كبار الموظفين الذين تعاملت معهم يملكون على الأقل عدة مشروعات كبيرة معقدة متراكمة على أرفف مكاتبهم أو داخل

عقولهم . كما أن مثل هذه الأشياء تكون مصحوبة عادة بهاجس داخلى - إن لم أنظر إلى هذه المشروعات أو أفكر فيها ربما تبقى الأمور هادئة ! - .

إذن ما هو الحل ؟ قد يظن البعض أن الحل هو تناول مشروب ؛ نسيان الأمر ؛ تجاهل الأمر . لاحظ ما الذى يصيب معظم الأشخاص عندما يكون لديهم القليل من الكحول فى عقولهم . إنه يعمل على خفض طاقتهم فى الحال لأنه مثبط ؛ بالرغم من أن الطاقة ترتفع على الأقل مبدئيا ؛ لماذا ؟ إن الكحول يثبط شيئا ما ؛ إنه يثبط الحديث الذاتى السلبى وكل الرؤى غير المريحة أو المزعجة التى تدور فى عقول هؤلاء الأشخاص . وبالطبع يظن من يدركون هذا أن تناول المشروبات الكحولية سوف يرفع معدل طاقتهم وذلك عن طريق تثبيط أنفسهم عن تصور الأشياء السلبية . ولكن حلول التخدير هى حلول مؤقتة ومدمرة للجسم . كما أن الموضوع الأصلى يتلاشى . وللأسف ؛ نحن عندما نخدر أنفسنا ؛ لن نملك القدرة على انتقاء الجانب الذى يجب أن يخضع للتخدير ، بمعنى أن مصدر الإلهام والحماس والطاقة الشخصية سوف يُخدَّر هو الآخر بدوره .

> أن الكشف عن التصور السلبى سوف يعمل دائما على رفع معدل طاقتك .

التخدير الذكى

هناك حل آخر وهو التخدير الذكى للعقل بتصور الفعل التالى . سوف تشعر لا محالة بحس الارتياح والتخلص من العبء بشأن شىء تود تغييره أو فعله عندما تتخذ قراراً بشأن الفعل التالى المطلوب للمضى قدما . ليس هناك شىء فى الأساس سوف يتغير فى العالم . ولكن نقل تركيزك إلى شىء يراه عقلك ممكناً وقابلاً للتنفيذ والاستكمال سوف يولد لديك زيادة حقيقية فى الطاقة الإيجابية والابتكار . إن التقطت - بحق - كل الأشياء التى تجذب انتباهك أثناء المسح الذهنى ؛ ارجع للقائمة ثانية الآن وقرر الفعل التالى الأول الذى سوف تتخذه بشأن كل البنود والأشياء . لاحظ ما سيحدث لمعدل طاقتك بعدها .

> *مهما كانت المشكلة كبيرة أو صعبة ؛ تخلص من الاضطراب باتخاذ خطوة واحدة صغيرة نحو الحل . افعل شيئا .*
> - جورج إف . نوردنهولت

إنك إما ستنجذب بشكل إيجابى نحو استكمال الفعل وإما ستتردد فى التفكير بشأنه وتجد فى نفسك مقاومة للتورط فيه . سوف تجد أن قرار الفعل التالى هو ببساطة الحد الفصل بين طرفى النقيض .

سوف تجد نفسك إما منجذبا او مستاء من الأشياء المدونة على قائمتك ؛ ليس هناك أرض محايدة .

وقد اكتشفت من خلال متابعتى للأشخاص الذين يحضرون ندواتى أو ممن أشرف على تدريبهم سواء شخصيا أو من خلال زملائى ، أنه من بين الطرق الأكثر مكرا التى تجعلهم يحيدون عن جادة الطريق هى أنهم يسمحون لقوائم الأفعال بأن تتحول ثانية إلى قوائم مهام أو مشروعات فرعية بدلا من أفعال بحتة . إنهم مازالوا يحققون السبق على غيرهم لأنهم يدونون كل شىء ولكنهم مع ذلك كثيرا ما يجدون أنفسهم فى مأزق وفى حالة مماطلة ، لأنهم سمحوا لقوائم الأفعال أن تتحول إلى مأوى لأشياء مثل الآتى :

" اجتماع اللجنة "

" عيد ميلاد جونى "

" موظف الاستقبال "

" عرض الشرائح "

بعبارة أخرى ، يمكن القول إن الأفعال قد تحولت ثانية إلى " أشياء " بدلا من أن تبقى عند مستوى الفعل . ليس هناك أفعال تالية محددة هنا ، وكل شخص يحتفظ ببنود كهذه سوف يجد عقله قد كُبلَ بالأعباء كلما نظر إلى القائمة .

بمكنك أن تقسم أى مشكلة ؛ فهذا أفضل من التعامل معها كوحدة واحدة .

- بروك تشيسولم

هل هذا عمل إضافى ؟ هل تصور الفعل التالى فى قائمة التزامات يكبلك بجهد إضافى أنت فى غنى عنه ؟ كلا ؛ بالطبع كلا . إن كنت تريد أن تضبط سيارتك ، على سبيل المثال ، فسوف تكون بحاجة لتصور الفعل التالى الواجب عمله على أية حال . ولكن المشكلة هى أن معظم الناس ينتظرون

حتى اللحظة الأخيرة لاتخاذ الفعل التالى وهو " الاتصال بورشة السيارات لجلب شاحنة لجر السيارة " .

إذن ما هو - من وجهة نظرك - الوقت الذى ينتظره معظم الناس لاتخاذ قرار الفعل اللازم لإنجاز الشىء ؛ عند ظهور الشىء أم عند انفجار الشىء ؟ وهل تظن أنه سوف يكون هناك فارق فى نوعية الحياة التى يعيشها هؤلاء الأشخاص إن اتخذوا القرار مسبقاً بدلا من اتخاذه فى الوقت الضائع ؟ ما هى - من وجهة نظرك - الطريقة الأكثر كفاءة للمضى قدما فى حياتك ؟ هل هى تقرير الأفعال فور ظهورها على رادارك الخاص ثم تقسيمها بكفاءة داخل فئات أفعال ترتبط كل فئة بالسياق المناسب لها أم تجنب التفكير بشأن ما تريد أن تفعله حيالها إلى أن يُفرَض عليك عمله مما يحد من قدرتك ويعوق نشاطك فى محاولتك اللحاق بما يجب عليك عمله وإنقاذ ما يمكن إنقاذه ؟

> أن تجنب اتخاذ قرارات الأفعال حتى اللحظة الأخيرة يعوق كفاءتك ويضعك تحت وطأة ضغوط أنت فى غنى عنها .

قد يبدو هذا مبالغاً فيه ولكننى عندما سألت مجموعات من الأشخاص عن وقت اتخاذ معظم القرارات الأكثر أهمية داخل شركاتهم أجابوا جميعا باستثناء القليل جدا : " عندما تتفجر الأشياء " . وقد أجرت إحدى الشركات الكبرى استفتاء لكل عامليها تستفسر فيه عن أكثر المصادر إثارة للضغوط . فأجاب الجميع بأن المصدر الأول للضغوط هو أزمات اللحظة الأخيرة التى يسببها دائما رؤساء الفريق ممن يعجزون عن اتخاذ القرار المناسب مسبقاً .

قيمة مقياس اتخاذ قرار الفعل التالى

أخبرنى عدد كبير من كبار الموظفين الذين عملت معهم أن إرساء مبدأ " ما هو الفعل التالى ؟ " كمقياس ثابت فى المؤسسة أو الشركة كان بمثابة نقطة تحول فى إطار تقييم مستوى النتائج . لقد غير هذا المبدأ ثقافة الشركة بشكل دائم ومنحها دفعة قوية نحو الأفضل .

لماذا ؟ لأن السؤال يجبرك على تحرى الوضوح وتحمل المسئولية والإنتاجية والإمساك بزمام الأمور .

الوضوح

كثيراً ما تنتهى الكثير من المناقشات بحس مشوش بشأن ما يجب أن يفعله كل شخص . ولكن بدون نتيجة واضحة وخلاصة حازمة بشأن الفعل التالى ، وما الذى سوف يُفعل ومن الذى سوف يفعله ، سوف تبقى الكثير من الأشياء معلقة .

كثيراً ما يُطلَب منى تسهيل الاجتماعات . ولكننى تعلمت الطريقة الأكثر حزماً وهى أنه مهما بلغ حد المناقشة فإننى يجب قبل انتهاء موعد الاجتماع بعشرين دقيقة أن أطرح السؤال التالى : " ما هو الفعل التالى واجب الاتخاذ هنا ؟ " . وقد ثبت لى من خلال التجربة أن عشرين دقيقة هى الوقت المستغرق فى أغلب الأحيان لتوضيح ما يجب عمله .

هذا أمر منطقى مفهوم حيث إنه يجبرك على إجراء مناقشة على المستويات الأكثر عمقا من المستويات التى يشعر البعض بالارتياح عندها " ، " هل نحن جادون بشأن هذا الأمر ؟ " هل ندرك حقا ما نفعله هنا ؟ " ، " هل نحن بالفعل على استعداد لتخصيص وقت ومصادر ثمينة لإنجاز هذا ؟ " . يسهل عليك كثيراً أن تجنب هذه المستويات الأكثر أهمية من التفكير . إن ما يمنع انقلاب هذه القضايا إلى مجرد " أشياء " هو عملية اتخاذ قرار بشأن الفعل التالى . سوف تجد على الأرجح أن هناك المزيد من الحوار والبحث والمداولة والتفاوض المطلوب لحسم الموضوع . لقد أصبح العالم يزخر الآن بالمفاجآت غير المتوقعة التى تسمح بتصور افتراضات بشأن النتائج ؛ نحن بحاجة لتحمل مسئولية استيضاح الأشياء ووضعها فى نصابها .

الكلام وحده لا ينجز الأشياء .
- مثل صينى

يجب أن تملك قدراً من الخبرة والتجربة لكى تدرك جوهر ما أرمى إليه هنا . إن أدركت ما أريد قوله ، فهذا يعنى أنك تقول لنفسك على الأرجح : " نعم ، أنت محق ! " . إن لم تكن واثقا مما أريد قوله ، فإننى أقترح عليك

في اجتماعك التالى مع أى شخص أن تنهى مناقشتك بطرح السؤال الآتى : " إذن ما هو الفعل التالى واجب الاتخاذ هنا ؟ " ثم لاحظ ما سوف يحدث .

تحمل المسئولية

من الأشياء الشائعة فى " ثقافتنا الجمعية " هو حساسية تحميل أى شخص مسئولية الفعل وحده . " هل المسئولية هى مسئوليتى أنا أم مسئوليتك أنت ؟ " هذا السؤال للأسف ليس من الأسئلة المتعارف عليها أو السائدة فى الكثير من المنشآت ، إذ يرى أنه نوع من سوء الأدب . " نحن جميعا نعمل سويا " ، إنه شعور قيم بالفعل ولكنه نادراً ما يكون واقعياً فى ظل ظروف العمل اليومية العصبية . هناك الكثير جدا من الاجتماعات التى تنتهى بشعور مشوش بين كل الحضور بأن هناك شيئا ما لابد أن يحدث ويتمنى كل فرد من الحضور ألا تكون مهمته الشخصية هى إنجاز هذا الشىء أو إحداث هذا الشىء .

من وجهة نظرى أنا ، أرى أن سوء الأدب بعينه هو أن تدع الجميع يخرجون من المناقشة بدون التوصل إلى قرار حاسم واضح . إن " الجماعية " أو المشاركة الحقيقية للمجموعة تنعكس في المسئولية التى يتحملها الجميع لتعريف الأشياء الحقيقية واجبة التنفيذ والأشخاص المعنيين الذين يجب أن يتحملوا هذه المسئوليات ، بحيث يتحرر كل شخص من التوتر الذى يولده عدم اتخاذ قرار .

ومرة أخرى ، إن حضرت أحد هذه الاجتماعات ، سوف تدرك تماما ما أتحدث عنه . أما إن لم تحضر ، فجرب الأمر ، فأقدم على مجازفة صغيرة واطرح السؤال : " إذن ما هو الفعل التالى واجب الاتخاذ هنا ؟ " فى نهاية كل نقطة من نقاط المناقشة فى اجتماعك التالى مع طاقم العاملين أو فى حديثك الأسرى التالى حول مائدة العشاء

الإنتاجية

هناك مجازفة وتكلفة لعملية التفكير في الفعل التالي ، ولكنها تقل كثيرا عن المجازفة طويلة المدى وثمن عدم اتخاذ القرار الذي قد يولد مؤقتا نوعًا من الارتياح .

- " جون اف . كينيدي "

إن الشركات تصبح بالطبع أكثر انتاجية عندما تطبق نموذج اتخاذ قرار الفعل التالى . لكل الأسباب المذكورة سابقا ، يتأكد لنا أن تعيين الفعل المادى المطلوب لإحداث شيء فور تحديد النتيجة سوف يحقق نتائج أسرع بجهد أقل .

إن تعلم كيفية كسر حواجز التفكير الإبداعى المنمق الذى يمكن أن يجمد النشاط ، أى تلك الشبكات النفسية المعقدة التى ننسجها ، يعد بمثابة مهارة فائقة . لقد اعتبرت الإنتاجية على مدى عقود شيئاً مرغوباً فيه لتحسين مستوى أداء المنظمات والشركات . إن أى شيء يمكن أن يساعد فى دعم النتائج سوف يحقق هذا الغرض . ولكن فى عالم المعرفة الخاص بالعمل ، فإن كل الحواسب ووسائل تحسين الاتصال فى هذا الصدد لن تؤتى ثمارها ما لم يعمل كل الأشخاص المعنيين على زيادة الاستجابة العملية . وهو ما يفرض التفكير بشأن الشيء الذى سوف يظهر فى عالمك قبل أن يُفرَض عليك التعامل معه .

سوف تتحسن الإنتاجية فقط عندما يعمل الأشخاص على رفع استجابتهم العملية . وهو ما يعنى فى ثقافة العمل توضيح كل الأفعال مسبقاً بدلا من لاحقاً .

من بين أكثر العثرات التى تعوق الإنتاجية التى رأيتها فى الكثير من الشركات افتقاد تحديد الأفعال الخاص بالمشروعات " طويلة المدى ". إن كلمة " طويل المدى " لا تعنى " يوما ما / ربما ". إن هذه المشروعات ذات الأهداف البعيدة يجب أن تُنجَز هى الأخرى بأسرع ما يمكن ، إن طويلة المدى تعنى ببساطة " المزيد من خطوات الأفعال التى يجب أن تُتخذ لإنجاز المشروع " وليس : " لا توجد حاجة لاتخاذ قرار بالفعل لأن موعد التنفيذ مازال بعيدا " . عندما تتم السيطرة على كل مشروع وكل حلقة مفتوحة داخل الشركة ، سوف نجد أنفسنا بصدد التعامل مع لعبة ذات قواعد جديدة تماما .

الإمساك بزمام الأمور

ربما تكون الميزة الكبرى من وراء تطبيق أسلوب " الفعل التالى " هى أنه يعمل بدرجة بالغة على دعم قدرتك على إنجاز الأشياء مع منح دفعة هائلة لاعتزازك بذاتك ونظرتك البناءة .

نحن جميعا فى حالة إنجاز دائم للأشياء ، ولكن فقط عندما نكون مجبرين على هذا سواء من أنفسنا أو من قبل الآخرين . إن التصرف على هذا النحو لن يكسبك حس الفوز أو الإمساك بزمام الأمور أو السيطرة والتعاون مع نفسك أو عالمك . رغم أن الكل يتعطش لهذا الشعور وهذه التجارب .

إن السلوكيات اليومية التى تعرف هذه الأشياء غير المكتملة والخطوات اللازمة لاستكمالها يجب أن تتغير . إن إنجاز الأشياء انطلاقا من قناعتك الشخصية قبل أن تُجبَر على أدائها بفعل ضغوط خارجية وداخلية سوف يبنى لديك شعورا قويا بالقيمة الذاتية والجدارة سوف ينتشر فى كل جانب من جوانب حياتك . أنت قائد سفينتك ، أنت الربان ، وكلما تصرفت من هذا المنظور ، ازدادت الأشياء تحسنا بالنسبة لك .

إن طرح سؤال " ما هو الفعل التالى ؟ " سوف يجعلك تتحكم فى قراراتك . سوف يفترض مسبقا أن هناك وسيلة وإمكانية للتغيير وأن هناك شيئا ما يمكنك أن تفعله لإحداث ذلك . وهذا هو الهدف ، حيث إنه سيعمل بدرجة كبيرة على بناء صورة ذاتية إيجابية يمكن التعبير عنها فى عبارات مثل " أنا قوى ، أنا شخص كفء ، أنا أملك قدرة إنجاز الأشياء فى حياتى ! " ولكن بحس أقوى آلاف المرات عن ذى قبل .

هل هناك الكثير من الشكوى فى ظل الثقافة التى تعيشها ؟ فى المرة التالية التى يشرع فيها شخص ما فى الشكوى بشأن شىء ما ، حاول أن تسأله : " إذن ما هو الفعل التالى ؟ " . إن الشخص لن يشكو إلا من الشىء الذى يعلم أنه يملك قدرة تحسينه عما هو عليه الآن . إن سؤال الفعل هذا سوف يبرز القضية على السطح . إن كان الشىء قابلاً للتغيير ، فهناك فعلا ما يمكن أن يتغير . إن لم يكن الشىء قابلاً للتغيير فهذا يعنى أنه يجب أن ينظر إليه باعتباره جزئية أساسية من طبيعة العمل . إن الشكوى هى علامة

على عدم استعداد الشخص للمجازفة لتغيير الوضع ، أو عدم رغبته في الثوابت التي تشكل جزءاً من خطته . وهذا ينافي قواعد الإمساك بزمام الأمور .

بالرغم من أنني نادراً ما أعمد أنا وزملائي إلى تطوير عملنا بهذه الطريقة ، فقد لاحظت أن هناك الكثير من الأشخاص الذين يزدادون إمساكاً بزمام الأمور يومياً ونحن ندربهم على تطبيق تقنية الفعل التالي . إنهم يكتسبون المزيد من البصيرة والحيوية في خطواتهم كما أنهم يكتسبون المزيد من الإيجابية في تفكيرهم وقيمهم . نحن جميعاً نملك تلك القوة بالفعل ولكن اتخاذ قرار حيال إدارة الخطوات الفعلية بشكل فعال لتحريك الأشياء قدماً يعمل على تفعيل هذه القوة على نحو يحرك الجوانب الأكثر إيجابية فينا .

عندما تشرع في إنجاز الأشياء ، سوف تشرع فعلياً في الإيمان بأنك تملك القدرة على إنجاز الأشياء . وهو ما سوف يساعدك على تحقيق هذا الهدف .

لا يكف الناس دائماً عن الشكوى وإلقاء اللوم على الظروف لما هم فيه . أنا لا أومن بالظروف . إن الشخص الذي يملك قدرة المضي قدماً في هذه الحياة هو الشخص الذي ينهض ويبحث عن الظروف التي يريدها ، وإن لم يعثر عليها فإنه يخلقها .

- "جورج برنارد شو"

قوة التركيز على النتائج

خضعت قوة توجيه العمليات الذهنية والتخيلية بهدف إحداث التغيير لدراسات متعددة ، بدءاً من كتب التفكير الإيجابى وحتى المكتشفات الحديثة فى علم النفس العصبى المتقدم .

وقد انصب اهتمامى الشخصى على تطبيق هذا المبدأ فى إطار الواقع العملى . هل يساعد هذا فى إنجاز الأشياء ؟ وإن كان الحال كذلك ، فما هى الطريقة المثلى لتطبيق هذا المبدأ لإدارة جوانب وأعمال حياتنا ؟ هل يمكننا بالفعل استخدام هذه المعلومة بطرق تسمح لنا بتحقيق ما نريده بجهد أقل ؟ والإجابة هى نعم بكل تأكيد .

التركيز والمتابعة السريعة

على مدى سنوات شاهدت تطبيق الطريقة المقدمة فى الكتاب ومدى ما تحققه من نتائج عميقة للأشخاص فى حياتهم اليومية . وعندما تشرع فى تطبيق هذه الطريقة بشكل اعتيادى باعتبارها وسيلتك الأولى للتعامل مع كل المواقف ـ سواء عند تناول البريد الإلكترونى حتى شراء منزل أو شركة ، إلى تنظيم الاجتماعات وإجراء حوار مع أبنائك ـ سوف تزداد إنتاجيتك الشخصية إلى حد لن تصدقه .

وقد وجد أن الكثير من المتخصصين ممن أشرفت على تدريبهم ، قد ازدادوا خبرة وكفاءة فى مجال عملهم الحالى أو حتى فى أعمالهم الجديدة .

فالطريقة أثبتت فاعليتها فى مجال الأشياء العادية التى يجب أن نتعامل معها على أساس يومى ، تلك الأشياء المرتبطة بعملنا . عندما تظهر لنفسك وغيرك قدرتك المتزايدة على إنجاز الأشياء فإنك لن تبقى على الأرجح فى نفس مكانك لفترة طويلة * . لقد كانت بمثابة تجربة ملهمة بالنسبة لى أن أعلم وأدرب غيرى على كيفية التعامل مع الواقع المباشر وأوضح لهم مدى نجاح التفكير الإيجابى فى التأثير على كل جوانب الحياة اليومية .

إن " المتابعة السريعة " التى أشرنا إليها فى العنوان السابق قد تكون اسما مغلوطا بعض الشىء . لأنه بالنسبة للبعض ، قد يكون التمهل والإبطاء والخروج من الدوامة والعناية بأنفسهم هو التغيير الأكبر الذى سوف يضمن نجاح هذه الطريقة . والخلاصة هى أن تكون أكثر وعياً وتركيزاً وأكثر قدرة على تطبيق التغييرات والنتائج التى تريدها ، أياً كانت .

إن " ابتكار طريقة لقضاء المزيد من الوقت بانتظام مع ابنتى " يعد مشروعاً محدداً وواضحاً شأنه شأن أى مشروع آخر وهو يفرض تحديد فعل واتخاذه شأن أى مشروع آخر . إن مجرد شعورك بأنك يجب أن تفعل شيئاً حيال علاقتك بابنتك - بدون أن تفعل شيئاً بالفعل - يمكن أن يكون أمراً قاتلا . كثيراً ما أعمل مع أشخاص ممن يملكون استعداداً للتعرف على مثل هذه الأشياء غير المكتملة عند هذا المستوى من حياتهم . والنظر إليه باعتباره من " غير المكتملات " وتدوينه وتعريف المشروع الخاص به والتأكد من اتخاذ فعل تال حياله لحين بلوغ النتيجة المرجوة . هذا تفكير فعال بحق وربما هو الأكثر تفردا من نوعه على الإطلاق .

---

* بالطبع إن الأشخاص الأكثر انجذابا لتطبيق أسلوبنا هذا هم الأشخاص الذين يكونون فى الغالب قد انخرطوا بالفعل فى تطوير أنفسهم والذين لا يفترضون أنهم سوف يظلون يفعلون ما يفعلونه الآن بعد مرور عام على أية حال . إنهم شغوفون بفكرة أن هذه الطريقة سوف تساعدهم على تحقيق طموحاتهم بسرعة أكبر وسهولة أكثر .

أهمية التفكير التطبيقي المرتبط بالنتيجة

إن ما أريد أن أركز عليه الآن هو كيفية تناول التفاصيل الخاصة بعملنا وحياتنا من خلال نظام واضح وثابت مما قد يؤثر على الآخرين وعلى أنفسنا بطرق ملحوظة قد لا نتوقعها .

> إن تعريف مشروعات بعينها وتحديد الأفعال التالية التى تعمل على رفع كفاءة القضايا الحياتية الأكثر أهمية ، هى الكفاءة بعينها .

وكما سبق وذكرت ، فإن الالتزام باتخاذ قرار الفعل التالى يعنى الوضوح والإنتاجية وتحمل المسئولية والإمساك بزمام الأمور . وستشعر بتلك الأحاسيس أيضاً عندما تتعرف من داخلك على النتائج الحقيقية التى تود تحقيقها - أو بمعنى أدق وأكثر تحديدا - المشروعات التى تود أن تحققها .

كل الأشياء متصلة ببعضها البعض . أنت لا تستطيع تعريف الفعل الصحيح ما لم تعرِّف النتيجة . كما أن نتيجتك سوف تبقى منفصلة عن الواقع إن لم تكن واضحاً بشأن ما تحتاج إلى أدائه مادياً لتحقيقها . يمكنك النظر للأمر من كلا الاتجاهين . وهو ما يجب أن تفعله ، وذلك حتى يسهل عليك إنجاز الأشياء .

باعتباره خبيرا فى التعليم الذى يوظف كل جوانب العقل ، وصديقا شخصيا لى ، يصف " ستيفين سنيدر " هذا بقوله : " هناك مشكلتان فقط في الحياة : (١) أن تعرف ما تريد ولكنك لا تعرف كيف تحققه ، (٢) ألا تعرف ما تريده من الأساس " . إن كان هذا صحيحاً (وهو ما أعتقد أنه كذلك بالفعل) فهناك بناء على ذلك حلان لا ثالث لهما وهما :

- إصلاح الخلل .
- البدء في تحقيق ما تريد .

قد يتفق هذا المفهوم مع مفهوم شطرى المخ الأيمن الأيسر ، أو أي مرادف تراه أنت الأمثل بالنسبة لك . ولكن الحقيقة هى أن طاقتنا كبشر تبدو كأنها تملك طبيعة مزدوجة وغائية ، فنحن نبتكر ونتعرف على ما حولنا بواسطة

حدسنا وليس بواسطة التجربة ، وعندما نفعل ذلك ، ندرك كيف نعيد بناء وهيكلة عالمنا الحالى لتحويله إلى عالم جديد ونستخدم عقولنا .

إن الأشياء التى تستحوذ على اهتمامك لابد أن تحظى بتركيزك أيضا . " ما الذى يعنيه هذا بالنسبة لى ؟ " ، " ما هو سبب وجود هذا هنا ؟ " ، " ما الذى يجب أن أمتلكه لكى أكون صادقا فى هذا ؟ " (" ما هى النتيجة الناجحة ؟ ") إن كل شىء تنظر إليه أنت باعتباره شيئاً غير مكتمل يجب أن تكون له صورة بداخلك تراه فيها " كاملا مكتملا " .

> إننا على الدوام مبدعون ومنجزون .

عندما تقرر أن هناك شيئا ما لابد من تغييره ؛ سل نفسك : " ما الذى علىّ فعله الآن لإحداث هذا ؟ " و " ما هى المصادر التى أحتاج إليها لإحداث هذا ؟ " (" ما هو الفعل التالى ؟ ") .

تتألف حياتك وعملك من نتائج وأفعال . عندما يكون سلوكك مبرمجاً لتنظيم كل شىء يعترض طريقك ؛ على كل المستويات ؛ وبالتالى سيحدث اتساقا عميقا ، سوف تتمتع بأعلى درجات الكفاءة . سوف تتدارك أى عثرة وسوف تحقق أى شىء ترغبه .

> *ليس فى الحياة أبدع من قهر الصعاب والانتقال من خطوة ناجحة إلى أخرى ؛ تشكيل أمنيات جديدة ورؤيتها وهى تتحقق .*
> *- دكتور " صموئيل جونسون "*

سحر إدارة الأمور البسيطة

كثيرا ما يبدى عملائى دهشتهم أمام صبرى ومكوثى لساعات معهم بينما يفرغون أدراج مكاتبهم ويفرزون كل الأشياء التى تراكمت داخل عقولهم والمساحة المادية التى يسكنون فيها . وبجانب الشعور بالحرج الذى يعتريهم أمام هذا الكم من الأشياء التى لم يتعاملوا معها من منطلق الإحساس بالمسئولية ، فإنهم يفترضون أننى قد أصبت بسأم لا يوصف أمام هذه المهمة المضجرة . ولكن العكس تماما هو الصحيح . لعل من أكثر الأشياء التى تثير دهشتى شخصيا هو أننى أجد هذا العمل مع الناس من أكثر الأعمال إثارة

الحماس . إنني أدرك مقدار الحرية والارتياح والتحرر الذى يكمن فى إنجاز هذه الأشياء . أعلم أننا جميعاً بحاجة إلى الممارسة والمساندة وتركيز واضح وقوى لإنجاز هذه المهمة وذلك حتى نملك مقاييس ذاتية وسلوكيات قابلة للتطبيق عند الضرورة . إنني أدرك مدى أهمية هذا التغيير وما سوف يحدثه من أثر فى حياة هؤلاء الأشخاص على مستوى علاقاتهم برؤسائهم وشركائهم وأزواجهم وأبنائهم وأنفسهم على مدى الساعات التالية وعلى مدى (وهو ما نتمناه) الأيام والسنوات التالية .

إنه ليس أمراً مضجراً . إنه أحد أفضل الأعمال التى أقوم بها .

الإدارة متعددة المستويات

إن التحدى هو بلوغ مستوى مثالى مرتفع من التركيز على الأنشطة البسيطة التى بين يديك . والتى ستدرك فى النهاية أنها تتطلب نفس التفكير .

إننى أعمل فى مجال التنمية الشخصية . وبوصفى مستشاراً ومدرباً ؛ فإننى أطرح أسئلة بسيطة تفرض فى أغلب الأحوال إجابات مبدعة وذكية من قبل الآخرين (وحتى من قبل نفسى !) ؛ والتى يمكن أن تعمل بدورها على إضافة القيمة للموقف والعمل الذى يقوم به الشخص فى ذلك الوقت . إن الشخص لا يزداد ذكاء بعد عمله معى عما كان عليه من قبل ، وإنما فقط يملك القدرة على توجيه واستخدام ذكائه على نحو أكثر فاعلية .

إن الشيء الفريد فى طريقتنا التى نطرحها فى هذا الكتاب هو الجمع بين الكفاءة والفاعلية وذلك على كل مستوى من مستويات حياتك . وستجد بها الكثير من المفاهيم العامة مثل " الهدف ، القيم ، الرؤية " كما أنها تمدك بالعديد من الأدوات البسيطة الكثيرة لالتقاط التفاصيل الأكثر دقة مثل أرقام الهواتف والمواعيد وقوائم البقالة . وعلى حد علمى لم توجد من قبل طريقة تجمع بين هذين المستويين من النتائج .

" ما الذى يعنيه هذا بالنسبة لى ؟ " ، " ما الذى يجب أن أمتلكه لكى أتقن هذا الأسلوب ؟ " ، " ما هى الخطوة التالية المطلوبة لإحداث هذا ؟ " هذه هى الأسئلة المحورية التى يجب أن نجيب عنها . إن الأسلوب المقترح هنا للتفكير سوف يساعدك على نحو لم تكن تتصوره .

> يرى الشخص المثالى أن المدى القصير لا يعتد به . يرى الشخص الكسول أن المدى الطويل لا يهم . يرى الشخص الواقعى أن ما قد تم إنجازه وما بقى بلا إنجاز فى المدى القصير هو ما يحدد المدى الطويل .
>
> : سيدنى جيه . هاريس

قوة التخطيط الطبيعى

إن قيمة كل هذا التخطيط الطبيعى هو أنه يمنحك طريقة متكاملة ، مرنة ، للتفكير فى أى موقف .

إن شعورك بتحقيق أهدافك هو أمر صحى وناضج . إن قدرتك على تخيل صورة النجاح من البداية هو إحدى السمات البارزة لهذا الأسلوب . كما أن امتلاكك للعديد من الأفكار ؛ سواء كانت جيدة أو سيئة ، والتعبير عنها كلها واستيعابها هو أحد العناصر التى لا غنى عنها لبلوغ الذكاء الإبداعى . كما أن تقسيم الأفكار وتصنيفها وتوجيهها نحو نتيجة معينة هو أداة ذهنية ضرورية . كما أن تحديد أفعالك التالية والبدء فيها هو أساس الإنتاجية والكفاءة .

إن قدرتك على جمع كل هذه المكونات مع بعضها البعض - فى الوقت المناسب وبالتوازن المناسب ، هو المكون الأساسى للكفاءة المهنية فى هذه الألفية الجديدة . لكن هذا لم يصبح بعد العرف السلوكى المتعارف عليه فى عالم الأعمال . والمشكلة هى أننا مازلنا بعيدين جدا عن هذا الشكل . مازال تطبيق هذا الأسلوب على كل جوانب الحياة المهنية والشخصية أمرا شاقا . ولكن حتى مع إدراج جزيئات من هذا النموذج فى حياتك فسوف تحقق مزايا جمة مذهلة .

لقد تأكد لى من خلال السنوات التى قضيتها فى الاستشارة والتعليم والتدريب أنه حتى الزيادة الطفيفة فى تطبيق التخطيط الطبيعى سوف تحقق تحسنا كبيرا . إن عملية توليد الأفكار لها أثر رائع فى كل جوانب الحياة .

كما أن رؤية الموظفين يستخدمون هذا النموذج كوسيلة لإعداد الاجتماعات الأساسية والمناقشات هو أمر مثير للتقدير . كل هذا يؤكد أن الطريقة الطبيعية التي تعمل بها عقولنا هي الطريقة التي يجب أن نركز عليها لإحداث أي شيء في العالم المادى .

إن نموذجنا هذا هو المبدأ الأساسى لتحديد النتائج والأفعال الخاصة بكل شيء ننظر إليه باعتباره جزءاً من عملنا . وعندما يصير جزءاً من حياتنا اليومية ؛ فإن متوسط معدل الإنتاج الطبيعى سوف يرتقى إلى مستويات أكثر ارتفاعا . إن عملية توليد الأفكار - والتى تعد أكثر الوسائل إبداعا فى حفظ الأفكار والتعبير عن الرؤى والتفاصيل الخاصة بالمشروعات ، هى العامل الذى يقف وراء تحقيق الاسترخاء وإنجاز الأشياء .

التحول إلى ثقافة التنظيم الإيجابى

إن زيادة مقاييس إنتاجية الفريق لن تفرض عليك قدراً كبيراً من التغيير . وقد خلصت إلى ذلك من خلال النتائج التى تصل إلىّ بشكل دائم والتى تشير إلى أن القليل من التطبيق لهذه الطريقة سوف ينجز الأشياء بشكل أسرع وأكثر سهولة .

إن التقييم البناء للأنشطة وتخصيص الأسهم ووسائل الاتصال والسياسات والإجراءات المتخذة لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة أصبح من الأمور بالغة الأهمية التى لا غنى عنها لأية منظمة أو هيئة أعرفها . إن التحدى الذى يفرض نفسه على شركاتنا سوف يبقى فى زيادة مطردة مع ظهور المزيد من الضغوط النابعة من العولمة والمنافسة والتكنولوجيا وتحولات السوق وارتفاع مقاييس ومعايير الأداء والإنتاج .

" ما الذى نريد أن نحققه من وراء هذا الاجتماع ؟ " ، " ما هو الهدف من وراء هذه الصيغة ؟ " . " من هو الشخص الأمثل لأداء هذه المهمة ؟ " . " ما الذى نريد أن ننجزه بهذا البرنامج ؟ " مثل هذه الأسئلة وغيرها مازالت بحاجة إلى إجابة فى الكثير من مناحى العمل . أنت تسمع

الكثير من الحوارات والحديث في الاجتماعات الكبرى التي تبدو كلها جيدة . ولكن إذا طرحت سؤال " لماذا نفعل ذلك ؟ " و " ما الذى سوف يعود علينا إن نجحنا في تحقيقه ؟ " وتطبيق الإجابة على مستوى الأداء اليومي ؛ فسوف يحقق هذا نتائج رائعة .

إن إتقان العمل سوف يتحول إلى مكسب مباشر لكل شخص ينتقل من مستوى الشكوى والعيش في صورة الضحية إلى مستوى النتائج وتعريف الأفعال وتحريكها في الاتجاه الصحيح . عندما يصبح هذا مقياس الناس جميعاً فسوف يحدث تحسناً ملحوظاً في المناخ العام وكذلك على مستوى النتائج . هناك ما يكفي من المشاكل الأخرى التي يجب أن نشغل أنفسنا بها ؛ يجب علينا التخلص من السلبية والتركيز على النتائج المرغوبة على المستويات المناسبة .

> *إن وجود رؤية بدون مهمة ليس سوى حلم ، ووجود مهمة بلا رؤية ليس سوى عمل قسري ، أما الجمع بين الرؤية والمهمة فهو أمل العالم .*
> *- مؤلف مجهول*

إن هذا العالم الصغير المتمثل في طريقة تعامل الأشخاص مع سلة مدخلاتهم وبريدهم الإلكتروني وأحاديثهم مع الآخرين سوف ينعكس على الواقع الأكبر نطاقا والمتمثل في ثقافتهم وشركاتهم . إن تم التصدى لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب ؛ وإن لم تغلق كل الحلقات المفتوحة وتحسم بشكل مسئول ؛ فسوف يكبل كل هذا جهد المجموعة وسوف تبقى الثقافة السائدة تئن تحت وطأة الضغوط والأزمات الذهنية . وإن طبق كل الأفراد المبادئ المطروحة هنا ؛ فإن الثقافة السائدة سوف ترتفع . صحيح أن المشاكل والصراعات لن تختفي ؛ فإنها ستبقى ما بقي العالم . ولكن السلوك الموضح في هذا الكتاب سوف يمنحك التركيز وإطار العمل اللازم لمعالجة هذه المشاكل على النحو الأكثر فاعلية .

الخاتمة

اتمنى ان يكون هذا الكتاب قد أثبت جدواه لكم ، وأن تكونوا قد بدأتم بالفعل تجنون ثماره بإنجاز المزيد من الأشياء بجهد وضغط أقل . وأتمنى من كل قلبى أن تكونوا قد تذوقتم حرية امتلاك " عقل كالماء " والإحساس بالطاقات الإبداعية التى يمكن أن تنساب من تطبيق هذه التقنيات . إن كل من يبدأ بتطبيق هذه الطرق سوف يكتشف أنها تحمل الكثير والكثير وسوف يشرع فى استشعار ذلك من خلال تجربته الشخصية .

من المؤكد أنك وجدت فى هذا الكتاب الكثير من الأشياء التى كنت تقوم بها بالفعل . ولكن تطبيقه بشكل نظامى مقصود سوف يجعل مهمتك أكثر سهولة خاصة فى ظل هذا العالم الذى لا يكف عن تكبيلنا بأعبائه وتعقيده الذى لا ينتهى .

إن هدفى من وراء هذا الكتاب ليس إضافة المزيد من النظريات إلى النظريات الحديثة والنماذج الخاصة بكيفية تحقيق النجاح . لقد حاولت ، على العكس ، أن أعرّف الطرق الأساسية التى لا تتغير بتغير الزمن والتى تحقق نجاحاً أكيداً عند تطبيقها . وتماما مثل الجاذبية الأرضية ؛ عندما تستوعب المبدأ ؛ سوف يكون بوسعك أن تزيد من كفاءتك على نحو بالغ بغض النظر عما تفعله . وهذا هو الهدف الأساسى من كتابى هذا !

إن الأسلوب المقترح هنا هو خريطة تمكنك من تحقيق التركيز الإيجابى والذى يجعل عملك أكثر إنتاجية وكفاءة . إننى أدعوك لاستخدام هذه الطرق

مثلما تستخدم الخريطة ، أى باعتبارها أداة مرجعية يمكنك الرجوع إليها والاستعانة بها وقتما شئت .

لكى تبقى وجهتك ومسارك واضحاً ، سوف يُفرَض عليك أداء بعض الأشياء التى ربما لا تكون قد اكتسبت عادة أدائها بعد ، أخرج كل شىء من نطاق عقلك ، قرر الأفعال والنتائج فور ظهور الأشياء على رادارك بدلا من أن ترجئ هذه المهام إلى وقت لاحق ، وراجع بشكل دائم جميع الحلقات المفتوحة فى حياتك وعملك . أتمنى أن تكون قد أرسيت إلى الآن على الأقل نقطة مرجعية للقيم التى تخلقها هذه السلوكيات . لا تندهش ، مع ذلك ، إن وجدت نفسك بحاجة لبعض الوقت لحين اكتساب هذه العادة وتطبيقها بشكل تلقائى . كن صبوراً واستمتع بكل ما تقوم به . إليك بعض النصائح الأخيرة للتحرك قدماً :

- جهز النظام الذى سوف تستخدمه فى تنظيم حياتك . أعد محطة عملك . أعد سلة مدخلاتك . أنشئ نظاماً شخصياً لحفظ الملفات - للعمل والمنزل . اقتن منظمًا إلكترونيا جيدًا لإدارة القوائم يغريك باستخدامه . إننى أقترح عليك أيضا أن تمنح نفسك حرية إجراء أى تغيير تراه مناسبا لتحسين مناخ عملك . علق صوراً ، اشتر أقلاماً ، أعد تنظيم مكان عملك . قدم لنفسك كل المساندة التى تحتاج إليها لكى تشرع فى تطبيق النظام الجديد .

- خصص بعض الوقت عندما تكون بحاجة لتناول وتنظيم شىء معين سواء فى مكتبك أو داخل منزلك . اجمع كل شىء فى نظامك واعمل من خلال الخطوات الموضحة بكتابنا هذا .

- تقاسم أى شىء ذا قيمة اكتسبته مما تعلمته مع شخص آخر . (هذه هى أسرع وسيلة للتعلم) .

- راجع هذا الكتاب ثانية بعد ثلاثة إلى ستة أشهر . سوف تلاحظ أن هناك أشياء قد تكون فاتتك فى المرة الأولى ، كما أننى أضمن لك أنك سوف تشعر بأنك تقرأ الكتاب للمرة الأولى .

- ابق على اتصال بكل الأشخاص الذين يمارسون ويعكسون هذه السلوكيات والمعايير والمقاييس . (هناك قائمة متاحة على الموقع التالى : http.www.davidco.com للحصول على مواد مساندة مجانية وقراءة أحاديث حول أفضل التطبيقات والمعلومات الجارية بشأن كل المنتجات والخدمات وكذلك الاتصال بالافراد الذين يطبقون هذا الأسلوب على مستوى العالم . لمزيد من المعلومات بشأن أى شيء اتصل بشركة ديفيد آلان عبر البريد الإلكترونى info@davidco.com .

أتمنى لك الاستمتاع بكل لحظات حياتك !


روائع مجلة
الابتسامة
من الكتب
المعالجة
والصفحات الفردية